

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR**

(Survei Pada Karyawan Bank BWS KC Bogor)

**Asep Gugun Barlian<sup>1</sup>, Agie Hanggara<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Kuningan, Kuningan, Indonesia

e-mail : [asepbarlian82@yahoo.com](mailto:asepbarlian82@yahoo.com)<sup>1</sup>, [agie.hanggara@uniku.ac.id](mailto:agie.hanggara@uniku.ac.id)<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Temuan yang dihasilkan dari studi pendahuluan yang dilakukan di Bank BWS KC Bogor menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan yang masih mengalami penurunan, pencapaian atas target kerja masih mengalami hambatan, standar kerja masih ada yang tidak sesuai dengan harapan, dan pemecahan masalah dalam bekerja masih kurang optimal. Permasalahan yang terjadi diduga disebabkan karena factor kepemimpinan dan motivasi kerja yang masih rendah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; serta apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank BWS KC Bogor. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan melakukan pendekatan korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank BWS KC Bogor yang berjumlah sebanyak 56 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis angket yang mengukur skala sikap dari Likert dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Adapun Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis mediasi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin efektif kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat; Motivasi kerja memediasi secara partial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja.

**Kata kunci:** *kepemimpinan; motivasi kerja; kinerja karyawan*

### **Abstract**

*The findings from the preliminary study conducted at Bank BWS KC Bogor showed that employee work results were still declining, achievement of work targets was still hampered, work standards were still not in accordance with expectations, and problem solving at work was still less than optimal. The problems that occurred were suspected to be caused by leadership factors and low work motivation. The purpose of this study was to determine whether leadership had an effect on employee performance; and whether work motivation mediated the influence of leadership on employee performance at Bank BWS KC Bogor. The method used in this study was a survey method with a correlational approach. The population in this study were all employees at Bank BWS KC Bogor, totaling 56 people. The instrument used in this study was a type of questionnaire that measured the Likert attitude scale with 5 (five) alternative answers. The data analysis technique used was mediation analysis. Based on the results of the study, it was found that leadership had a positive effect on employee performance. This means that the more effective the leadership, the more employee performance will increase; Work motivation partially mediates the influence of leadership on employee performance. This means that leadership affects employee performance both directly and indirectly, namely through work motivation.*

**Keywords:** *leadership; work motivation; employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan maupun lembaga senantiasa membutuhkan karyawan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Mengingat karyawan merupakan asset penting, maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran perusahaan maupun lembaga dalam mencapai tujuan. Sehingga tercapainya kinerja yang baik tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah sebuah komponen penting yang mendukung kualitas lembaga. (Rahadiyan.,at all, 2019; Hafied dan Hasan, 2015; Sari & Rahyuda 2019; Broni, 2012; Hardiansyah, 2017).

Kinerja karyawan merupakan buah upaya karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi (Igbaekemen & Odivwri, 2015). Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan patokan tingkat keberhasilan atau hasil seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dengan kemampuan yang dimilikinya dan pemahaman yang jelas (Lubis, 2008). Kinerja karyawan juga merupakan faktor penting bagi setiap tenaga kerja dan perusahaan bila dikaitkan dengan pencapaian produktivitas (Ostroff, 2012). Sehingga untuk memenuhi harapan dan tujuan kerja, dibutuhkan kinerja karyawan yang memadai dengan cara optimalisasi sumber daya manusia yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan (Shaheen, & Khan, 2013; Sharma & Taneja, 2018).

Keberhasilan kinerja karyawan tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya motivasi kerja (Parerung, A. 2014; Maramis 2013; Lubis, 2008; Hasbidin 2017; Shaheen et al., 2013). Jonaidi (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama dalam menentukan hasil kerja atau kinerja organisasi serta berpengaruh terhadap perubahan sikap seseorang. Motivasi juga dipandang sebagai cara untuk memperbaharui seorang karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya (Kameri, 2004).

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan peneliti dengan memberikan angket terbuka berkenaan dengan permasalahan kinerja karyawan kepada 12 orang karyawan pada Bank BWS KC Bogor, mengungkapkan masalah kinerja karyawan sebagai berikut: hasil kerja karyawan yang menunjukkan masih mengalami penurunan, pencapaian atas target kerja masih mengalami hambatan, standar kerja masih ada yang tidak sesuai dengan harapan, dan pemecahan masalah dalam bekerja masih kurang optimal. Untuk lebih jelasnya berkenaan dengan permasalahan kinerja karyawan, peneliti sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil pra penelitian berkenaan Kinerja karyawan

<b>Permasalahan Yang dihadapi</b>	<b>F</b>	<b>Persentase (%)</b>
Hasil kerja belum maksimal	7	58,33%
Target kerja masih mengalami hambatan	8	66,67%
Standar kerja belum sesuai harapan	5	41,67%
Pemecahan masalah dalam bekerja masih kurang optimal	6	50%

Sumber: Data hasil pra penelitian pada BANK BWS KC Bogor

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa masih terdapat permasalahan pada BANK BWS KC Bogor khususnya berkenaan dengan kinerja karyawan. Jika permasalahan kinerja karyawan ini tidak segera diatasi, hal ini diduga akan berpengaruh terhadap efektivitas dan kualitas kerja karyawan pada BANK BWS KC Bogor. Banyak upaya yang bisa dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah dengan meningkatkan motivasi kerja melalui pelatihan-pelatihan serta dengan meningkatkan efektifitas kepemimpinan.

Rendahnya kinerja karyawan yang terjadi pada BANK BWS KC Bogor dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya disebabkan oleh masih rendahnya motivasi kerja para karyawannya. Berdasarkan identifikasi yang peneliti lakukan pada BANK BWS KC Bogor menunjukkan bahwa permasalahan yang timbul berkaitan dengan motivasi ini adalah masih rendahnya keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang

telah ditentukan. Selain itu, pimpinan juga cenderung seringkali memberikan pekerjaan kepada para karyawan tanpa melihat latar belakang kemampuan karyawan, berkaitan dengan tugas yang harus diselesaikan. Ketidakmampuan dalam melihat karakteristik pekerjaan yang diberikan pada karyawan dapat mengurangi motivasi kerja karyawan dalam pelaksanaannya. (Irianto, 2001; Rahadi, 2010; Nadaek, 2019).

Selain motivasi kerja, kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena kepemimpinan merupakan suatu cara untuk membuat karyawan atau karyawan melakukan hal yang benar, memenuhi komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan instansi atau organisasi. Situasi dengan kepemimpinan seperti ini akan membuat bawahan menjadi bergairah dalam bekerja. Keberhasilan suatu lembaga atau instansi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan dalam lembaga atau instansi tersebut (Lodge & Derek, 2002; Armstrong, 2006).

Selain itu, pimpinan juga masih kurang memberikan perhatian berupa penghargaan bagi para karyawan yang memiliki prestasi di bidang masing-masing. Penghargaan yang dimaksud bukan sekedar pemberian insentif, namun penghargaan yang lebih kepada pemberian tanggung jawab dan pengakuan atas prestasi seorang karyawan. Selain itu penurunan kinerja juga disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan, yang mana peningkatan kompetensi karyawan ini bisa dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan.

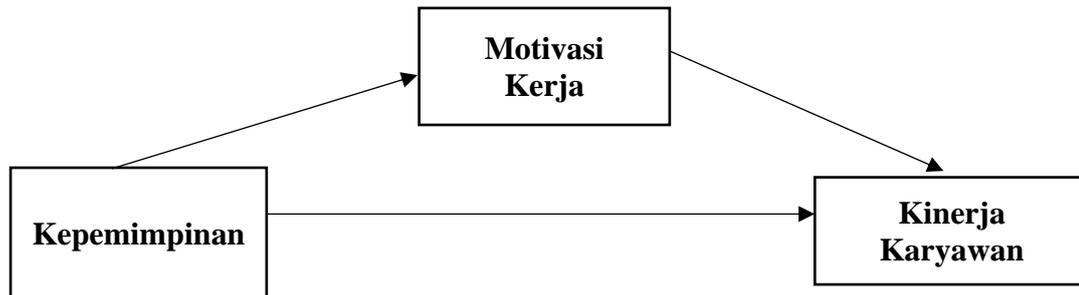
Sejalan dengan hal itu, Dubrin (2015), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha yang mempengaruhi orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, bagaimana mempengaruhi orang dengan intruksi atau perintah atau bereaksi dan menghasilkan perubahan yang positif serta kemampuan untuk menanamkan kepercayaan dan dukungan diantara bawahan sehingga tujuan dapat tercapai". Dengan demikian kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan arahan kepada bawahan dan oleh karena itu, kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang dapat memberdayakan bawahan. Salah satu tantangan yang sering dihadapi pemimpin adalah bagaimana menggerakkan bawahannya agar selalu siap dan mau menggunakan keterampilan serta keahliannya untuk kepentingan terbaik lembaga atau organisasi tempat bekerja.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, untuk itu dari aspek karyawan, lembaga atau instansi harus dapat meningkatkan semangat dan mengembangkan kinerja para karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja secara optimal serta dibutuhkan kemampuan mendayagunakan potensi sumber daya yang dimiliki. Diantaranya melalui memberikan peningkatan motivasi kerja dan kepemimpinan yang baik dari pimpinan. (Awan, A. G., & Saeed, F, 2014; Anthony, P. J., & Weide, J, 2015; Ariesta Angga Dewi, Ni Luh Putu, 2016; Kakui, 2016).

Dari latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada BANK BWS KC Bogor dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator". Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BANK BWS KC Bogor?
- 2) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BANK BWS KC Bogor?

Dari pernyataan diatas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Bagan Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

**METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Dengan alat pengumpul data menggunakan angket atau kuesioner yang mengukur variable-variabel penelitian yang diberikan kepada sampel atau responden yaitu karyawan Bank BWS KC Bogor. Adapun Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis mediasi untuk mengetahui pengaruh antar variable. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan di BANK BWS KC Bogor yang berjumlah sebanyak 56 orang. Mengingat jumlah populasi yang sedikit (kurang dari 100) maka seluruhnya di jadikan sampel atau sampel total. Alasan peneliti mengambil sampel total karena menurut Sugiyono (2017:58) mengatakan bahwa: "Jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya".

Dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian tentang kinerja karyawan dilatarbelakangi oleh kepemimpinan dan dimediasi oleh variabel motivasi kerja, maka atas pertimbangan tersebut sampel yang digunakan adalah para karyawan pada BANK BWS KC Bogor.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**a. Pengujian model I : pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478 <sup>a</sup>	,228	,209	8,04160

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**Tabel 3.** Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	746,363	1	746,363	11,542	,002 <sup>b</sup>
1 Residual	2522,027	55	64,667		
Total	3268,390	56			

a. Dependent Variable: Kinerja  
 b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**Tabel 4.** Coeffisients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	42,674	8,467		5,040	,000
1 Kepemimpinan	,548	,161	,478	3,397	,002

a. Dependent Variable: Kinerja

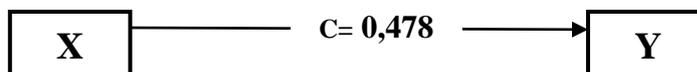
Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai “beta” = 0,478 dengan nilai Fhit= 11,542 (p=0,002) yang berarti pengujian signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya tinggi rendahnya kepemimpinan akan memberikan efek untuk peningkatan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai Koefisien Determinasi  $R^2_{yx} = 0,228$  atau sebesar 22,8%. Yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 22,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebesar 22,8% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan sedangkan 77,2% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya untuk mengetahui besarkan koefisien error  $(\epsilon y) = \sqrt{1 - 0,288} = \sqrt{0,772}$ , sehingga diperoleh nilai  $\epsilon y = 0,879$ .

Dari hasil pengujian di atas dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y = i_0 + cX + eY$$

$$Y = 42,674 + 0,548X + 0,879\epsilon y$$

Dari hasil pengujian di atas juga dapat dibuat bagan model pengujian berikut :



**Gambar 2.** Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan  
 (Unmediated Model)

Untuk mengetahui pengujian hipotesis antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terlihat diperoleh nilai uji-t (*tabel coefficients*) sebesar 3,397 dengan nilai signifikansi 0,002. Yang menunjukkan bahwa lebih kecil dari 0,05 (0,002 < 0,05). Hal ini berarti bahwa terdapat penolakan terhadap hipotesis nol (Ho) dan penerimaan terhadap hipotesis penelitian (Ha), atau dengan kata lain kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**b. Pengujian Model II : Motivasi Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

1) Pengujian model : pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,469 <sup>a</sup>	,220	,200	9,79958

Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**Tabel 6.** ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1055,785	1	1055,785	10,994	,002 <sup>b</sup>
	Residual	3745,239	55	96,032		
	Total	4801,024	56			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**Tabel 7.** Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63,946	10,318	6,197	,000
	Kepemimpinan	,652	,197	,469	,002

a. Dependent Variable: Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh “beta” = 0,469 dengan nilai Fhit= 10,994 (p=0,0002) yang berarti pengujian signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Artinya tinggi rendahnya kepemimpinan akan memberikan efek untuk peningkatan terhadap motivasi kerja. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja, diperoleh nilai Koefisien Determinasi  $R^2_{mx} = 0,220$  atau sebesar 22%. Yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 22%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebesar 22% variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan sedangkan 78% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengujian signifikansi antara variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja terlihat diperoleh nilai uji-t (*tabel coefficients*) sebesar 3,316 dengan nilai signifikansi 0,002. Yang menunjukkan bahwa lebih kecil dari 0,02 ( $0,002 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

2) Pengujian model : Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model *Motivasi Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan* adalah sebagai berikut :

**Tabel 8 .** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,612 <sup>a</sup>	,375	,342	7,33365

Predictors: (Constant), Motivasi, kepemimpinan

**Tabel 9.** Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1224,657	2	612,329	11,385	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2043,733	54	53,782		
	Total	3268,390	56			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

**Tabel 10.** Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19,822	10,879		1,822	,076
1 Kepemimpinan	,315	,167	,275	2,892	,006
Motivasi	,357	,120	,433	2,982	,005

a. Dependent Variable: Kinerja

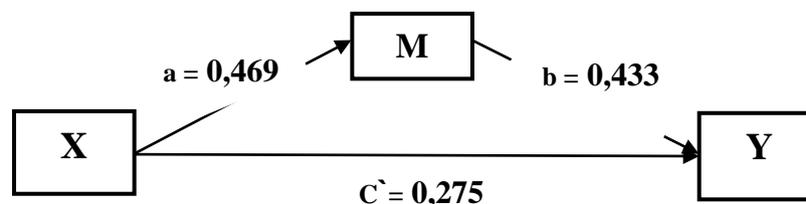
Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh  $R_{yxm} = 0,612$  dengan nilai  $F_{hit} = 11,385$  ( $p=0,000$ ) yang berarti pengujian signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya tinggi rendahnya kepemimpinan dan motivasi kerja akan memberikan efek untuk peningkatan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh nilai Koefisien Determinasi  $R^2_{yxm} = 0,375$  atau sebesar 37,5%. Yang berarti bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 37,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebesar 37,5% variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya untuk mengetahui besaran koefisien error ( $\epsilon_y$ ) =  $\sqrt{1 - 0,375} = \sqrt{0,625}$ , sehingga diperoleh nilai  $\epsilon_y = 0,791$ .

Dari hasil pengujian di atas dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y = i_2 + c'X + bM + \epsilon_y$$

$$Y = 19,822 + 0,315X + 0,357M + 0,791\epsilon_y$$

Dari hasil pengujian di atas juga dapat dibuat bagan model pengujian sebagai berikut :



**Gambar 3.** Mediated Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Dari hasil pengujian-pengujian dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Persamaan regresi sederhana pengaruh kepemimpinan (Variabel X) terhadap Kinerja Karyawan (Variabel Y), diketahui hasil pengujian dan analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi  $0,002 < \alpha = 0,050$  dan koefisien regresi ( $c$ ) = 0,478. Hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (Variabel X) terhadap Kinerja Karyawan (Variabel Y) artinya, semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- 2) Persamaan regresi sederhana pengaruh kepemimpinan (Variabel X) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Variabel M), diketahui hasil pengujian dan analisis menunjukkan

bahwa kepemimpinan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi  $0,002 < \alpha = 0,050$  dan koefisien regresi  $(a) = 0,469$

Hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (Variabel X) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Variabel M) artinya, semakin baik kepemimpinan maka motivasi kerja akan semakin meningkat

- 3) Persamaan regresi berganda Motivasi Kerja (Variabel M) memediasi pengaruh kepemimpinan (Variabel X) terhadap Kinerja Karyawan (Variabel Y), diketahui hasil pengujian dan analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, setelah dimediasi motivasi kerja dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha = 0,050$  dan koefisien regresi  $(b) = 0,275$ .

Hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Variabel M) memediasi pengaruh kepemimpinan (Variabel X) terhadap kinerja karyawan (Variabel Y) artinya, kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja

- 4) Selanjutnya ditemukan *direct effect*  $c'$  sebesar  $0,275$  yang lebih kecil dari  $c = 0,478$ . Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menjadi **berkurang** ( $c' = 0,275 < c = 0,478$ ) **dan signifikan** ( $0,000 < 0,05$ ) setelah dimediasi motivasi kerja. Dapat disimpulkan bahwa model ini termasuk kedalam *partial mediation* atau terjadi **mediasi sebagian**, artinya motivasi kerja memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin efektif kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat
- 2) Motivasi kerja memediasi secara partial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui motivasi kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, P. J., & Weide, J. (2015). *Motivation and career-development training programs: Use of regulatory focus to determine program effectiveness*. Higher Learning Research Communications. 5(2): 24-33.
- Ariesta Angga Dewi, Ni Luh Putu. (2016). *Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery*. E-Jurnal Manajemen Unud. 5(9): 5494-5523
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice. International Student Edition, 10th edition*. London, UK and Philadelphia, USA: Kogan Page
- Awan, A. G., & Saeed, F. (2014). *Impact of professional training on employees' performance: A case study of Pakistani banking sector*. European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, 2(8), 70-8
- Broni, Anthony. (2012). *Relationship between motivation and job performance at the university of mines and technology, Tarkwa Ghana*. Leadership Lesson, Creative Education 2012. Vol. 3, 309-314 Published Online June 2012 in SciRes.
- Derek, Lodge. (2002). *Organizational Behavior and Design*. Jakarta: PT ElexMedia Computindo Gramedia
- DuBrin, Andrew J. (2015). *Leadership (terjemahan)*. Edisi kedua, Jakarta, Prenada Media

- Hafied, Hamzah & Hasan, Takdir. (2015). *Effect of motivation, competence and leadership on Job Satisfaction and Employee*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(20) June 2015. Pages: 591-598
- Hardiansyah, R. O. (2017). *Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan dinas pekerjaan umum kota magelang)*. Tesis universitas negeri Yogyakarta.
- Igbaekemen, G., & Odivwri, J. (2015). *Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review*. Arabian Journal of Business and Management Review, 5(5). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000142>
- Indriantoro, Nur and Bambang Supomo. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi 1. Cetakan ke-12. Yogyakarta: BPFE
- Irianto, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Insan Cendekia
- Kakui, I. M. (2016). *Effects of Career Development on Employee Performance in The Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board*. Jurnal Internasional
- Lubis, K. A. (2008). *Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Universitas Sumatera Utara. <https://doi.org/10.1016/j.fuel.2011.01.009>
- Nadeak, B. (2019). *Buku materi pembelajaran manajemen pelatihan dan pengembangan*. Jakarta timur: uki press
- Ostroff, C. (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis*. Journal of Applied Psychology, 77(6), 963–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Permatasari, I. R. (2006). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang)*. Jurnal PAM Lyonaise Jaya. (2006).Annual Report.
- Parerung, A. (2014). *Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol. 2, No.4, pp. 688-696
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Rahardian, Aristtyo.,at all. (2019). *The effect of motivation and situational leadership style toward employee performance through work satisfaction at developer company..* [www.ijasre.net.page251DOI](http://www.ijasre.net.page251DOI). Volume 5 Issue 4 April 2019
- Sari, Amanda & Rahyuda, Agoes. (2019). *The effect of work loads and job satisfaction mediated by job stress*, SSRG International Journal of Economic and Management Studies. Volume 6 Issue 8 Agustus 2019. ISSN 2393-9125 page 174
- Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). *Employees training and organizational performance: Mediation by employees performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(4), 490–503.
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). *The effect of training on employee performance*. International Journal of Recent Technology and Engineering. <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.