

The Influence of Leadership and Human Resource Development on Employee Performance through Work Motivation at Bank Jatim HR. Muhammad

Mika Monika^{1*)}, Heribertus Yudho Warsono²⁾

¹⁾²⁾Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Correspondence Author: mika26063@gmail.com, Surabaya, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.37012/ileka.v7i1.3498>

Abstract

Human resources are a strategic asset that plays a crucial role in determining an organization's success, including in the banking sector, which faces increasingly intense competition and higher service demands. This study aims to analyze the influence of leadership and human resource development on employee performance through work motivation at Bank Jatim's HR. Muhammad Branch. The study employs a quantitative associative approach using a saturation sampling technique involving 35 employees. Data were collected via a questionnaire and analyzed using multiple linear regression, path analysis, and the Sobel test with the assistance of SPSS software. The results indicate that leadership and human resource development have a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, leadership, human resource development, and work motivation also have a positive and significant effect on employee performance. The coefficient of determination indicates that leadership and human resource development account for 50.8% of the variation in work motivation, while leadership, human resource development, and work motivation together account for 63.8% of the variation in employee performance. However, the results of the Sobel test indicate that work motivation does not significantly mediate the effects of leadership or human resource development on employee performance. Therefore, organizations need to strengthen the quality of leadership and human resource development programs.

Keywords: Leadership, Human Resource Development, Work Motivation, Employee Performance

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada sektor perbankan yang menghadapi persaingan dan tuntutan pelayanan yang semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Bank Jatim Cabang HR. Muhammad. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik sampling jenuh terhadap 35 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda, analisis jalur, serta uji Sobel dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia mampu menjelaskan 50,8% variasi motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 63,8% variasi kinerja karyawan. Namun, hasil uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan maupun pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kualitas kepemimpinan dan program pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis. Di era transformasi digital dan globalisasi saat ini, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui berbagai program pembelajaran dan pengembangan. Menurut (Day et al., 2014) pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kompetensi individu melalui pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman kerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, termasuk pada sektor perbankan.

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang memiliki tingkat persaingan tinggi dan terus mengalami perkembangan seiring dengan kemajuan teknologi informasi serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan. Kondisi tersebut menuntut perusahaan perbankan untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif, memberikan pelayanan yang optimal, dan berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhinya, di antaranya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja. Ketiga faktor tersebut diyakini memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja dan produktivitas karyawan.

Pada tingkat regional, Bank Jatim sebagai bank pembangunan daerah memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas ekonomi masyarakat di Jawa Timur. Salah satu kantor cabang yang beroperasi di Kota Surabaya adalah Bank Jatim Cabang HR Muhammad. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan, kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah sangat bergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui kepemimpinan yang efektif, program pengembangan sumber daya manusia yang tepat, serta penciptaan motivasi kerja yang tinggi agar karyawan mampu memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2021), kinerja karyawan adalah hasil kerja individu yang diukur berdasarkan pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan efektivitas dan produktivitas kerja. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Susanti et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dapat mendorong motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian (Putri, 2024) menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan

Selain faktor kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia juga memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Sima & Langgeng Ratnasari, 2022) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan profesionalisme individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sisi lain, penelitian (Febianus et al., 2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mampu mendorong individu untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel, sedangkan penelitian

yang mengintegrasikan kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian dengan objek pada sektor perbankan daerah, khususnya Bank Jatim Cabang HR Muhammad, masih jarang ditemukan. Perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan lingkungan bisnis memungkinkan terjadinya perbedaan hasil penelitian, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada konteks yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank Jatim Cabang HR Muhammad menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank Jatim Cabang HR Muhammad. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang melakukan analisis hubungan atau pengaruh dari satu atau lebih variabel terhadap variabel lainnya (Sugiyono, 2013).

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan Bank Jatim HR. Muhammad. Populasi penelitian adalah 35 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (saturated sampling), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dalam penelitian. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert 4 poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = setuju, dan 4 = sangat setuju. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1) dan Pengembangan SDM (X2). Variabel mediasi adalah Motivasi (Z), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y).

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, instrument penelitian diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Selanjutnya dilakukan uji asumsi heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi persyaratan statistik.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda yang terdiri atas dua model. Model pertama menguji pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Motivasi, sedangkan model kedua menguji pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian dilakukan melalui uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi (R^2) dengan taraf signifikan 5% ($\alpha = 0,05$).

Untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel digunakan analisis jalur (path analysis). Selanjutnya, pengujian para mediasi Motivasi dilakukan menggunakan Uji Sobel apabila nilai lebih kecil dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan ini menyajikan temuan penelitian yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan program SPSS. Data yang dianalisis berasal dari 35 responden yang merupakan karyawan Bank Jatim HR. Muhammad. Tahapan analisis meliputi uji instrumen penelitian, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, analisis jalur (*path analysis*), dan uji Sobel untuk menguji peran mediasi.

Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu Kepemimpinan (X_1) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_2) sebagai variabel independen, Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi, serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Karena model penelitian menggunakan regresi linier berganda dalam dua substruktur, pengujian asumsi klasik yang dilakukan setelah uji instrumen adalah uji multikolinearitas untuk memastikan tidak terdapat hubungan yang tinggi antarvariabel independen dalam model.

Analisis pada sub-struktur pertama bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Motivasi Kerja. Selanjutnya, substruktur kedua digunakan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari seluruh pengujian tersebut disajikan dan dibahas secara sistematis pada bagian berikut.

Analisis Deskriptif Variabel dan Frekuensi Jawaban Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap pernyataan. Kategorisasi mean ditetapkan berdasarkan rentang skala Likert 1 sampai 4 dengan interval 0.75. Semakin tinggi nilai mean, semakin kuat kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada variabel tersebut.

Tabel 1. Kategorisasi Mean Jawaban Responden

Interval Mean	Kategori
1.00 - 1.75	Sangat Rendah
1.76 - 2.50	Rendah
2.51 - 3.25	Tinggi
3.26 - 4.00	Sangat Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Per Variabel

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean Total	Mean per Item	Std. Deviation	Kategori
Kepemimpinan (X1)	35	11.00	24.00	19.0000	3.1667	3.47258	Tinggi
Pengembangan SDM (X2)	35	13.00	28.00	22.4571	3.2082	3.92086	Tinggi
Motivasi (Z)	35	13.00	28.00	22.4571	3.2082	3.75220	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	35	14.00	28.00	22.5429	3.2204	3.77564	Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti responden secara umum memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan, pengembangan SDM, motivasi, dan kinerja karyawan. Nilai mean per item tertinggi terdapat pada Kinerja Karyawan dengan rata-rata 3.2204, sedangkan Kepemimpinan memiliki rata-rata 3.1667. Perbedaan antarvariabel relatif kecil, sehingga secara deskriptif kondisi seluruh variabel dapat dikatakan baik.

Tabel 3. Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X1)

Item	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Mean	Kategori
X1.1	1 (2.9%)	5 (14.3%)	14 (40.0%)	15 (42.9%)	3.2286	Tinggi
X1.2	2 (5.7%)	6 (17.1%)	14 (40.0%)	13 (37.1%)	3.0857	Tinggi
X1.3	1 (2.9%)	6 (17.1%)	12 (34.3%)	16 (45.7%)	3.2286	Tinggi
X1.4	2 (5.7%)	7 (20.0%)	16 (45.7%)	10 (28.6%)	2.9714	Tinggi
X1.5	1 (2.9%)	5 (14.3%)	17 (48.6%)	12 (34.3%)	3.1429	Tinggi
X1.6	1 (2.9%)	3 (8.6%)	14 (40.0%)	17 (48.6%)	3.3429	Sangat Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pada variabel Kepemimpinan (X1), mayoritas jawaban responden terkonsentrasi pada skor 3 dan skor 4. Pola tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung positif. Item dengan mean tertinggi pada variabel ini menunjukkan indikator yang paling kuat dirasakan oleh responden, sedangkan item dengan mean lebih rendah tetap berada pada kategori tinggi sehingga tidak menunjukkan kecenderungan masalah yang dominan.

Tabel 4. Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pengembangan SDM (X2)

Item	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Mean	Kategori
X2.1	1 (2.9%)	4 (11.4%)	13 (37.1%)	17 (48.6%)		Sangat Tinggi
X2.2	1 (2.9%)	7 (20.0%)	13 (37.1%)	14 (40.0%)		Tinggi
X2.3	1 (2.9%)	5 (14.3%)	16 (45.7%)	13 (37.1%)		Tinggi
X2.4	1 (2.9%)	6 (17.1%)	14 (40.0%)	14 (40.0%)	3.1714	Tinggi
X2.5	2 (5.7%)	3 (8.6%)	13 (37.1%)	17 (48.6%)		Sangat Tinggi
X2.6	2 (5.7%)	7 (20.0%)	12 (34.3%)	14 (40.0%)		Tinggi
X2.7	1 (2.9%)	4 (11.4%)	14 (40.0%)	16 (45.7%)	3.2857	Sangat Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pada variabel Pengembangan SDM (X2), mayoritas jawaban responden terkonsentrasi pada skor 3 dan skor 4. Pola tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung positif. Item dengan mean tertinggi pada variabel ini menunjukkan indikator yang paling kuat dirasakan oleh responden, sedangkan item dengan mean lebih rendah tetap berada pada kategori tinggi sehingga tidak menunjukkan kecenderungan masalah yang dominan.

Tabel 5. Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z)

Item	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Mean	Kategori
Z1	1 (2.9%)	7 (20.0%)	17 (48.6%)	10 (28.6%)	3.0286	Tinggi
Z2	2 (5.7%)	5 (14.3%)	15 (42.9%)	13 (37.1%)	3.1143	Tinggi
Z3	1 (2.9%)	5 (14.3%)	13 (37.1%)	16 (45.7%)	3.2571	Sangat Tinggi

Z4	1 (2.9%)	4 (11.4%)	14 (40.0%)	16 (45.7%)	3.2857	Sangat Tinggi
Z5	2 (5.7%)	3 (8.6%)	14 (40.0%)	16 (45.7%)	3.2571	Sangat Tinggi
Z6	1 (2.9%)	4 (11.4%)	13 (37.1%)	17 (48.6%)	3.3143	Sangat Tinggi
Z7	2 (5.7%)	5 (14.3%)	12 (34.3%)	16 (45.7%)	3.2000	Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pada variabel Motivasi (Z), mayoritas jawaban responden terkonsentrasi pada skor 3 dan skor 4. Pola tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung positif. Item dengan mean tertinggi pada variabel ini menunjukkan indikator yang paling kuat dirasakan oleh responden, sedangkan item dengan mean lebih rendah tetap berada pada kategori tinggi sehingga tidak menunjukkan kecenderungan masalah yang dominan.

Tabel 6. Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Mean	Kategori
Y1	1 (2.9%)	4 (11.4%)	14 (40.0%)	16 (45.7%)	3.2857	Sangat Tinggi
Y2	1 (2.9%)	5 (14.3%)	14 (40.0%)	15 (42.9%)	3.2286	Tinggi
Y3	1 (2.9%)	3 (8.6%)	14 (40.0%)	17 (48.6%)	3.3429	Sangat Tinggi
Y4	1 (2.9%)	4 (11.4%)	15 (42.9%)	15 (42.9%)	3.2571	Sangat Tinggi
Y5	1 (2.9%)	4 (11.4%)	13 (37.1%)	17 (48.6%)	3.3143	Sangat Tinggi
Y6	1 (2.9%)	7 (20.0%)	15 (42.9%)	12 (34.3%)	3.0857	Tinggi
Y7	2 (5.7%)	6 (17.1%)	16 (45.7%)	11 (31.4%)	3.0286	Tinggi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), mayoritas jawaban responden terkonsentrasi pada skor 3 dan skor 4. Pola tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung positif. Item dengan mean tertinggi pada variabel ini menunjukkan indikator yang paling kuat dirasakan oleh responden, sedangkan item dengan mean lebih rendah tetap berada pada kategori tinggi sehingga tidak menunjukkan kecenderungan masalah yang dominan.

Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson antara skor item dengan skor total variabel. Dengan jumlah responden 35, derajat bebas sebesar $n - 2 = 33$. Pada taraf signifikansi 5%, r tabel yang digunakan adalah 0.334. Item dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

Tabel 7. Uji Validitas Pearson Variabel Kepemimpinan (X1)

Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
X1.1	.608	0.334	<0.001	Valid
X1.2	.774	0.334	<0.001	Valid
X1.3	.723	0.334	<0.001	Valid
X1.4	.820	0.334	<0.001	Valid
X1.5	.581	0.334	<0.001	Valid
X1.6	.698	0.334	<0.001	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 8. Uji Validitas Pearson Variabel Pengembangan SDM (X2)

Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
X2.1	.659	0.334	<0.001	Valid
X2.2	.628	0.334	<0.001	Valid
X2.3	.719	0.334	<0.001	Valid
X2.4	.650	0.334	<0.001	Valid
X2.5	.571	0.334	<0.001	Valid
X2.6	.756	0.334	<0.001	Valid
X2.7	.737	0.334	<0.001	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 9. Uji Validitas Pearson Variabel Motivasi (Z)

Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
Z1	.774	0.334	<0.001	Valid
Z2	.617	0.334	<0.001	Valid
Z3	.623	0.334	<0.001	Valid
Z4	.690	0.334	<0.001	Valid
Z5	.542	0.334	<0.001	Valid
Z6	.640	0.334	<0.001	Valid
Z7	.651	0.334	<0.001	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 10. Uji Validitas Pearson Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
Y1	.697	0.334	<0.001	Valid
Y2	.614	0.334	<0.001	Valid
Y3	.535	0.334	<0.001	Valid
Y4	.700	0.334	<0.001	Valid
Y5	.734	0.334	<0.001	Valid
Y6	.737	0.334	<0.001	Valid
Y7	.686	0.334	<0.001	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Kepemimpinan, Pengembangan SDM, Motivasi, dan Kinerja Karyawan memiliki r hitung lebih besar dari r

tabel 0.334 serta nilai signifikansi di bawah 0.05. Dengan demikian, seluruh item kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari standar 0.70. Semakin mendekati 1, maka konsistensi internal antarbutir pernyataan semakin baik.

Tabel 11. Uji Reliabilitas Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Standar	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	.795	6	0.70	Reliabel
Pengembangan SDM (X2)	.799	7	0.70	Reliabel
Motivasi (Z)	.767	7	0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	.798	7	0.70	Reliabel

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 11 memperlihatkan bahwa Cronbach's Alpha seluruh variabel berada di atas 0.70, yaitu Kepemimpinan sebesar 0.795, Pengembangan SDM sebesar 0.799, Motivasi sebesar 0.767, dan Kinerja Karyawan sebesar 0.798. Oleh karena itu, instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai dan dapat dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap residual model regresi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai Asymp. Sig. lebih besar dari 0.05 maka residual berdistribusi normal. Selain tabel Kolmogorov-Smirnov, normalitas juga diamati melalui Normal P-P Plot.

Tabel 12. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Residual

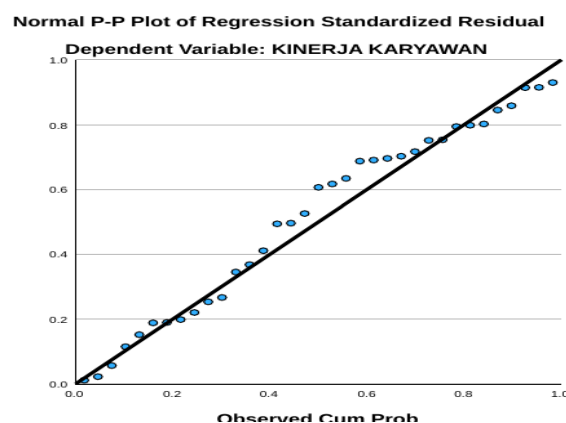
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		35	35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.27282586	2.63070266
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.126
	Positive	.061	.094
	Negative	-.126	-.126
Test Statistic		.126	.126
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.178	.176
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.173	.171
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.163
		Upper Bound	.183

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

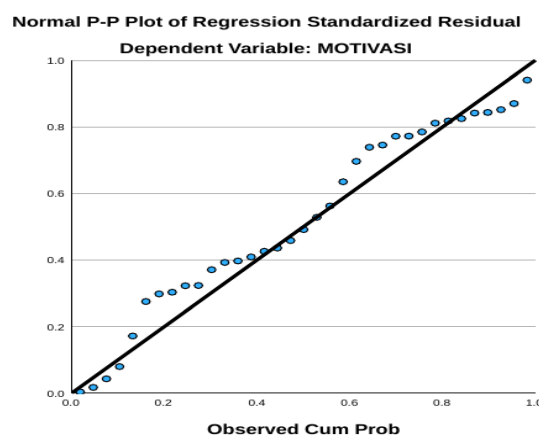
Residual	N	Test Statistic	Asymp. Sig.	Monte Carlo Sig.	Carlo	Keterangan
Residual Model 2 (Y)	35	.126	.178	.173		Normal
Residual Model 1 (Z)	35	.126	.176	.171		Normal

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Nilai Asymp. Sig. residual model Kinerja Karyawan sebesar 0.178 dan residual model Motivasi sebesar 0.176. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0.05, sehingga residual pada kedua model dinyatakan berdistribusi normal. Pola titik pada grafik Normal P-P Plot juga cenderung mengikuti garis diagonal, yang mendukung kesimpulan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.



Gambar 1. Normal P-P Plot Model 2 (Y: Kinerja Karyawan)



Gambar 2. Normal P-P Plot Model 1 (Z: Motivasi)

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan karena penelitian ini memakai regresi linear berganda. Model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai tolerance lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 13. Uji Multikolinearitas Model 2 (Y: Kinerja Karyawan)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.608	2.882		.558	.581		
	KEPEMIMPINAN	.367	.152	.338	2.417	.022	.600	1.668
	PENGEMBANGAN SDM	.278	.124	.288	2.245	.032	.708	1.412
	MOTIVASI	.344	.155	.342	2.217	.034	.492	2.034

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Variabel	Sig.	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	.022	.600	1.668
Pengembangan SDM	.032	.708	1.412
Motivasi	.034	.492	2.034

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 14. Uji Multikolinearitas Model 1 (Z: Motivasi)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.530	3.184		1.422	.165		
	KEPEMIMPINAN	.542	.144	.502	3.765	<.001	.865	1.156
	PENGEMBANGAN SDM	.340	.128	.355	2.664	.012	.865	1.156

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Variabel	Sig.	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	<0.001	.865	1.156
Pengembangan SDM	.012	.865	1.156

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pada model Kinerja Karyawan, seluruh nilai tolerance berada di atas 0.10 dan seluruh nilai VIF berada di bawah 10. Demikian pula pada model Motivasi, nilai tolerance masing masing sebesar 0.865 dan VIF sebesar 1.156. Dengan demikian, kedua model bebas dari gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan pendekatan Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Apabila nilai signifikansi setiap variabel bebas lebih besar dari 0.05, maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Pengamatan juga diperkuat dengan scatterplot antara standardized predicted value dan studentized residual.

Tabel 15. Uji Heteroskedastisitas Glejser Model 2 (abs_res1)

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	3.407	1.464		2.327	.026
	KEPEMIMPINAN	-.098	.066	-.271	-1.474	.150
	PENGEMBANGAN SDM	.014	.059	.044	.241	.811

a. Dependent Variable: abs_res1

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	3.407	1.464		2.327	.026
Kepemimpinan	-.098	.066	-.271	-1.474	.150
Pengembangan SDM	.014	.059	.044	.241	.811

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 16. Uji Heteroskedastisitas Glejser Model 1 (abs_res2)

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.320	1.975		1.175	.249
	KEPEMIMPINAN	-.022	.089	-.046	-.242	.810
	PENGEMBANGAN SDM	.006	.079	.013	.070	.945

a. Dependent Variable: abs_res2

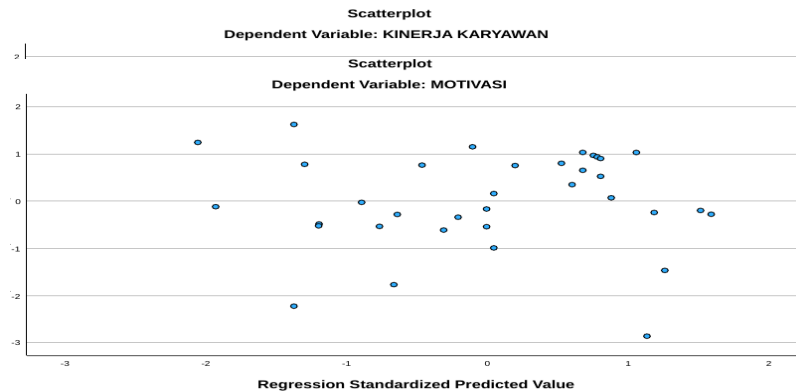
Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	2.320	1.975		1.175	.249
Kepemimpinan	-.022	.089	-.046	-.242	.810
Pengembangan SDM	.006	.079	.013	.070	.945

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Hasil uji Glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi Kepemimpinan dan Pengembangan SDM pada model abs_res1 masing-masing sebesar 0.150 dan 0.811. Pada model abs_res2 nilai signifikansi masing-masing sebesar 0.810 dan 0.945. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0.05, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Scatterplot juga memperlihatkan titik-titik yang menyebar dan tidak membentuk pola tertentu.

Gambar 3. Scatterplot Model 2 (Y: Kinerja Karyawan)



Gambar 4. Scatterplot Model 1 (Z: Motivasi)

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda disusun dalam dua model. Model 1 menguji pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Motivasi. Model 2 menguji pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresi menggunakan koefisien unstandardized B.

1. Regresi Model 1: Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Motivasi

Tabel 17. Model Summary Regresi Model 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713	.508	.478	2.71167

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 18. ANOVA Regresi Model 1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	243.385	2	121.693	16.550	<0.001
Residual	235.300	32	7.353		
Total	478.686	34			

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 19. Coefficients Regresi Model 1

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	4.530	3.184		1.422	.165
Kepemimpinan	.542	.144	.502	3.765	<.001
Pengembangan SDM	.340	.128	.355	2.664	.012

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 19, persamaan regresi model 1 adalah: $\text{Motivasi} = 4.530 + 0.542 \text{ Kepemimpinan} + 0.340 \text{ Pengembangan SDM}$. Koefisien Kepemimpinan dan Pengembangan SDM bernilai positif, yang berarti peningkatan kedua variabel tersebut cenderung meningkatkan Motivasi.

2. Regresi Model 2: Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 20. Model Summary Regresi Model 2

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.799	.638	.603		2.38026

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 21. ANOVA Regresi Model 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	309.051	3	103.017	18.183	<.001
Residual	175.635	31	5.666		
Total	484.686	34			

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 22. Coefficients Regresi Model 2

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	1.608	2.882		.558	.581
Kepemimpinan	.367	.152	.338	2.417	.022
Pengembangan SDM	.278	.124	.288	2.245	.032
Motivasi	.344	.155	.342	2.217	.034

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 22, persamaan regresi model 2 adalah: $\text{Kinerja Karyawan} = 1.608 + 0.367 \text{ Kepemimpinan} + 0.278 \text{ Pengembangan SDM} + 0.344 \text{ Motivasi}$. Semua koefisien regresi bernilai positif, sehingga peningkatan Kepemimpinan, Pengembangan

SDM, dan Motivasi akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Grafik Residual Regresi

Grafik residual digunakan untuk melihat penyebaran residual secara visual. Histogram residual pada kedua model memperlihatkan bentuk distribusi yang mendekati kurva normal. Hal ini konsisten dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov dan P-P Plot.

Tabel 23. Residual Statistics Model 2 (Y: Kinerja Karyawan)

Keterangan	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.5840	26.8582	22.5429	3.01492	35
Residual	-5.42507	3.51120	.00000	2.27283	35
Std. Residual	-2.279	1.475	.000	.955	35

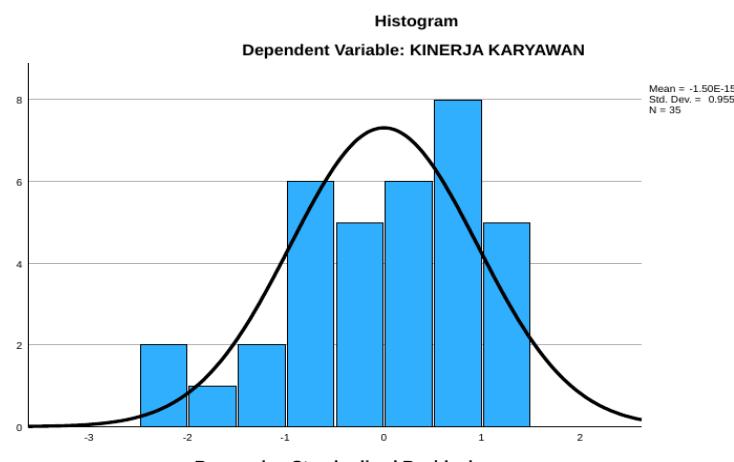
Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Tabel 24. Residual Statistics Model 1 (Z: Motivasi)

Keterangan	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.9462	26.7106	22.4571	2.67552	35
Residual	-7.48921	4.22511	.00000	2.63070	35
Std. Residual	-2.762	1.558	.000	.970	35

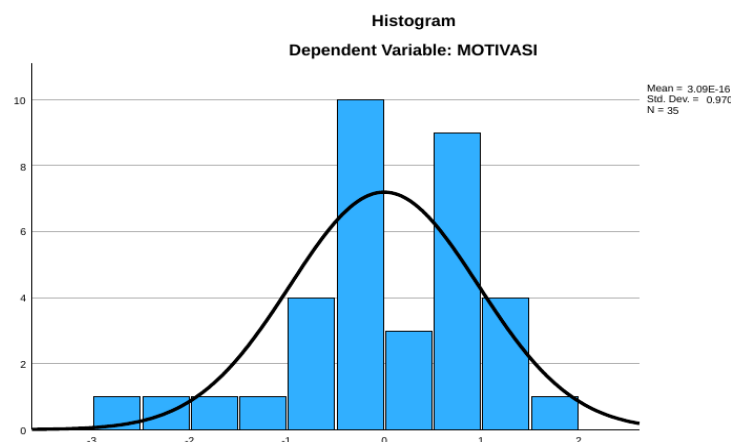
Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Charts



Gambar 5. Histogram Residual Model 2 (Y: Kinerja Karyawan)

Charts



Gambar 6. Histogram Residual Model 1 (Z: Motivasi)

Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel dependen. Variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

Tabel 25. Ringkasan Uji t

Hubungan	Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan -> Motivasi	.502	3.765	<0.001	Signifikan
Pengembangan SDM -> Motivasi	.355	2.664	.012	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	.338	2.417	.022	Signifikan
Pengembangan SDM -> Kinerja Karyawan	.288	2.245	.032	Signifikan
Motivasi -> Kinerja Karyawan	.342	2.217	.034	Signifikan

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Hasil uji t menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung pada model penelitian signifikan pada taraf 5%. Dengan demikian, Kepemimpinan dan Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Selanjutnya, Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Uji F (Simultan)

Tabel 26. Ringkasan Uji F

Model	F Hitung	Sig.	Keterangan
Model 1: X1 dan X2 -> Z	16.550	<0.001	Signifikan
Model 2: X1, X2, dan Z -> Y	18.183	<0.001	Signifikan

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Nilai F pada kedua model memiliki signifikansi kurang dari 0.05. Artinya, pada model 1 Kepemimpinan dan Pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi. Pada model 2, Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

3. Koefisien Determinasi

Tabel 27. Koefisien Determinasi

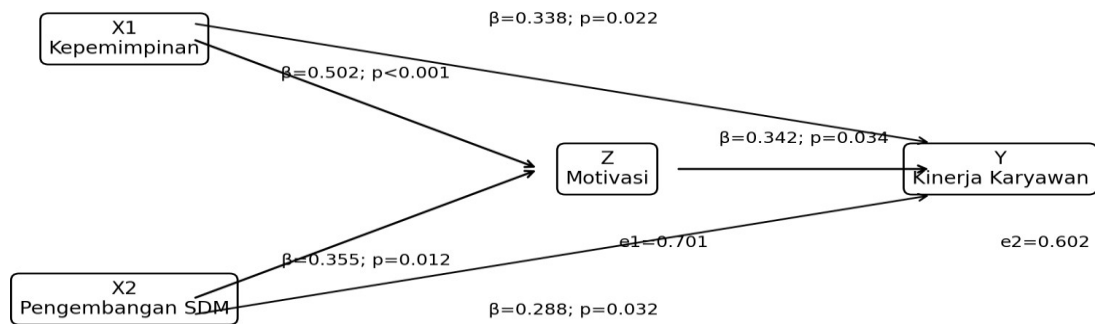
Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Interpretasi
Model 1: Motivasi	.713	.508	.478	50.8%	variasi Motivasi dijelaskan oleh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM
Model 2: Kinerja Karyawan	.799	.638	.603	63.8%	variasi Kinerja Karyawan dijelaskan oleh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Nilai R Square model 1 sebesar 0.508, sehingga 50.8% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan dan Pengembangan SDM, sedangkan sisanya 49.2% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R Square model 2 sebesar 0.638, sehingga 63.8% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi, sedangkan sisanya 36.2% dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Koefisien jalur menggunakan nilai standardized beta dari hasil regresi. Berdasarkan R Square, nilai error model 1 adalah $e1 = \sqrt{1 - 0.508} = 0.701$, sedangkan nilai error model 2 adalah $e2 = \sqrt{1 - 0.638} = 0.602$.



Gambar 7. Diagram Path Analysis

Tabel 28. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Hubungan	Beta	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan -> Motivasi	.502	<0.001	Signifikan
Pengembangan SDM -> Motivasi	.355	.012	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	.338	.022	Signifikan
Pengembangan SDM -> Kinerja Karyawan	.288	.032	Signifikan
Motivasi -> Kinerja Karyawan	.342	.034	Signifikan

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Persamaan jalur model 1 adalah: $Z = 0.502 X1 + 0.355 X2 + 0.701$. Persamaan jalur model 2 adalah: $Y = 0.338 X1 + 0.288 X2 + 0.342 Z + 0.602$. Seluruh jalur langsung bernilai positif dan signifikan, sehingga peningkatan Kepemimpinan dan Pengembangan SDM dapat meningkatkan Motivasi, serta peningkatan Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

Tabel 29. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hubungan Tidak Langsung	Beta X->Z	Beta Z->Y	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	.502	.342	0.172	.338	0.510
Pengembangan SDM -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	.355	.342	0.121	.288	0.409

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebesar 0.172. Pengaruh total Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah 0.510. Sementara itu, pengaruh tidak langsung Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebesar 0.121, dengan pengaruh total sebesar 0.409. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi memperkuat arah pengaruh kedua variabel bebas terhadap Kinerja Karyawan secara positif.

Tabel 30. Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Mediasi	A	Sa	b	Sb	a x b	Z Sobel	p-value	Keterangan
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja	0.542	0.144	0.344	0.155	0.186	1.912	0.056	Tidak signifikan pada 5%
Pengembangan SDM -> Motivasi -> Kinerja	0.340	0.128	0.344	0.155	0.117	1.703	0.089	Tidak signifikan pada 5%

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026).

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa mediasi Motivasi pada hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan Z Sobel sebesar 1.912 dengan p-value 0.056. Mediasi Motivasi pada hubungan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan Z Sobel sebesar 1.703 dengan p-value 0.089. Karena kedua p-value lebih besar dari 0.05, maka pengaruh tidak langsung melalui Motivasi belum terbukti signifikan pada taraf 5%. Meskipun demikian, arah pengaruh tidak langsung tetap positif, sehingga Motivasi tetap dapat dipandang sebagai mekanisme pendukung, namun belum cukup kuat sebagai mediator signifikan secara statistik pada taraf 5%.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dengan beta 0.502, t hitung 3.765, dan signifikansi kurang dari 0.001. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan, dukungan,

komunikasi, dan kejelasan tujuan sehingga karyawan memiliki dorongan lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Motivasi

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dengan beta 0.355, t hitung 2.664, dan signifikansi 0.012. Hal ini berarti program pengembangan SDM seperti pelatihan, peningkatan kemampuan, dan kesempatan berkembang dapat mendorong karyawan untuk lebih termotivasi. Ketika karyawan merasa organisasi memberikan ruang peningkatan kompetensi, mereka cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan beta 0.338, t hitung 2.417, dan signifikansi 0.022. Artinya, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu mengarahkan, memberikan contoh, dan membangun komunikasi yang baik akan membantu karyawan memahami target kerja serta meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas.

4. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan beta 0.288, t hitung 2.245, dan signifikansi 0.032. Hasil ini menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kemampuan karyawan berkaitan dengan peningkatan kinerja. Karyawan yang memperoleh peningkatan keterampilan akan lebih siap menghadapi pekerjaan, lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, dan mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan beta 0.342, t hitung 2.217, dan signifikansi 0.034. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan hasil kerja. Karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, tanggung jawab, dan kemauan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

6. Peran Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Secara jalur, motivasi membentuk pengaruh tidak langsung positif dari Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan. Namun, hasil uji Sobel

menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan maupun pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah sampel (35 responden). Nilai p-value yang mendekati 0.05 menunjukkan adanya kecenderungan peran mediasi yang perlu diuji lebih lanjut dengan jumlah sampel yang lebih besar

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Karyawan dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi yang lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,334 serta tingkat signifikansi di bawah 0,05. Selain itu, seluruh variabel penelitian juga dinyatakan reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha yang melebihi batas minimum 0,70. Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi persyaratan analisis regresi, yang ditandai dengan residual berdistribusi normal, tidak terdapat multikolinearitas, dan tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, data dan model penelitian dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada model pertama, Kepemimpinan dan Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, baik secara parsial maupun simultan, dengan kemampuan menjelaskan variasi Motivasi Kerja sebesar 50,8%. Pada model kedua, Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Motivasi Kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan kemampuan menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 63,8%. Analisis jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung antarvariabel memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan. Namun, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Motivasi Kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan maupun Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan, sehingga pengaruh kedua variabel tersebut terhadap Kinerja Karyawan lebih dominan terjadi secara langsung.

REFERENSI

- Alkadri, H (2024). Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Niara*, journal.unilak.ac.id, <http://journal.unilak.ac.id/index.php/nia/article/view/23149>
- Basyid, A (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, journal.stie-pembangunan.ac.id, <https://journal.stie-pembangunan.ac.id/index.php/manajerial/article/view/2430>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and Leadership Development: A Review of 25years Of Reserarch and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Febrina, I, & Rahmat, HK (2024). Motivasi kerja sumber daya manusia dalam organisasi: Sebuah tinjauan pustaka. *Journal of Current Research ...*, ejournal.hakhara-institute.com, <https://ejournal.hakhara-institute.com/hssb/article/view/14>
- Febianus,), Heatubun, & Manokwari, M.-E. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Dan Kualitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Management And Bussiness Accounting*, Volume 02(01),13–26. <https://www.jmbaina.id/index.php/jmba/index>
- Firman, A, Latief, F, & Dirwan, D (2024). Efek motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, jurnal.feb-umi.id, <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/PARADOKS/article/view/987>
- Praditya, RA, Prayuda, RZ, & ... (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di UKM. ... *Education Studies and ...*, journal-profesor.org, <http://journal-profesor.org/index.php/profesor/article/view/21>
- Putri, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Motivasi Kerja*. 3(1), 292–305.
- Rulianti, E, & Nurpribadi, G (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan ...)*, stiealwashliyahsibolga.ac.id, <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1011>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*.

- Sangapan, LH, Carlos, GJ, & ... (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. ... *Pendidikan Dan Ilmu* ..., researchgate.net,
- Sima, M., & Langgeng Ratnasari, S. (2022). Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jmob*, 2(1), 96–103.
<https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/index>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Susanti, F. E., Widiyanti, N., & Zebua, E. P. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bpjs
- Yahya, L. M., Ala, H. M., Judijanto, L., Hakim, I., & Asdi. (2024). Application of activity-based costing (ABC) method in measuring production costs and improving operational efficiency. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(2), 3193–3198.