JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 25 November 2025 | **Revised:** 30 November 2025 | **Accepted:** 20 Desember 2025

Efek Mediasi Motivasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan pada PT Adetex (Departemen Spun)

Rian Gunawan[1], Sunardi Sembiring Brahmana[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, rian.gunawan@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, sunardi.brahmana@widyatama.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the mediation effect of motivation on the relationship between transformational leadership, career development and employee performance of PT Adetex Bandung (Spun Department). This quantitative research involved 102 employees using a questionnaire and was analyzed using SPSS version 27. The results show that transformational leadership and career development have a positive and significant effect on work motivation. Both variables also have a significant direct effect on employee performance). Work motivation likewise has a significant effect on employee performance. Following the Baron and Kenny (1986) procedure, the direct effects of transformational leadership and career development on performance decreased after the inclusion of work motivation, yet remained significant, indicating partial mediation. The models explained 22.4% of the variation in work motivation and 29.7% of the variation in employee performance. These findings confirm that motivation plays an important mediating role in strengthening the impact of leadership and career development on employee performance at PT Adetex Bandung.*

Keywords: *Transformational Leadership, Career Development, Work Motivation, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek mediasi motivasi terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kinerja karyawan PT Adetex Bandung (Departemen Spun. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 102 responden dan dianalisis menggunakan SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kedua variabel tersebut juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawa. Berdasarkan prosedur Baron dan Kenny (1986), pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja menurun setelah motivasi kerja dimasukkan, namun tetap signifikan, sehingga mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Model penelitian mampu menjelaskan 22,4% variasi

motivasi kerja dan 29,7% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Industri tekstil di Indonesia merupakan sektor strategis yang berperan besar dalam perekonomian nasional, namun berbagai tantangan seperti digitalisasi, persaingan global, serta isu keberlanjutan menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. PT Adetex Bandung sebagai salah satu perusahaan tekstil besar menghadapi permasalahan kinerja yang ditunjukkan melalui data produksi yang tidak stabil, tingginya tingkat turnover karyawan, serta absensi yang cukup tinggi. Berdasarkan laporan produksi tahun 2024, hanya empat dari dua belas bulan yang mencapai target. Selain itu, turnover karyawan dalam dua tahun terakhir menunjukkan ketidakseimbangan antara karyawan keluar dan masuk, mengindikasikan rendahnya retensi tenaga kerja. Tingginya jumlah ketidakhadiran, khususnya mangkir, memperlihatkan lemahnya disiplin dan komitmen kerja. Kondisi tersebut menggambarkan adanya permasalahan mendasar pada aspek motivasi, kepemimpinan, dan pengembangan karir.

Hasil pra-survei terhadap 60 karyawan Departemen Spun menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, pengembangan karir, kedisiplinan, dan kompetensi merupakan faktor utama yang dianggap memengaruhi kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini, kedisiplinan tidak dimasukkan ke dalam model karena dipandang sebagai bagian dari manifestasi motivasi kerja, sesuai pandangan Robbins dan Judge (2022) bahwa kedisiplinan merupakan bentuk regulasi diri yang muncul dari motivasi intrinsik. Dokumen internal perusahaan seperti survei kepuasan dan keterikatan karyawan menunjukkan bahwa meskipun tingkat kepuasan dan engagement tergolong tinggi, terdapat area yang perlu diperbaiki seperti kejelasan pengembangan karir, apresiasi terhadap kinerja, serta komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Beberapa studi menemukan hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda sehingga menimbulkan research gap. Oleh karena itu, penelitian ini relevan untuk menguji kembali hubungan tersebut dalam konteks PT Adetex, terutama mengingat permasalahan sumber daya manusia yang tengah dihadapi.

Secara teoritis, penelitian ini didukung oleh teori kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio (2021), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan sehingga meningkatkan kinerja. Pengembangan karir mengacu pada teori Noe (2020) yang menekankan pentingnya kesempatan peningkatan kompetensi dan jalur karir yang jelas bagi peningkatan motivasi dan kinerja. Motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada Argawal (2020) yang menekankan bahwa motivasi merupakan dorongan psikologis yang menentukan tingkat energi, komitmen, serta arah perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi dipandang sebagai kekuatan internal yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan kerja, mempertahankan ketekunan, serta menunjukkan upaya optimal dalam berbagai kondisi organisasi. Perspektif ini sejalan dengan fokus penelitian yang menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan

faktor kepemimpinan dan pengembangan karir dengan hasil kinerja.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada teori Welbourne, Johnson, dan Erez (1998) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan konstruksi multidimensional yang tidak hanya dilihat dari output tugas, tetapi juga mencakup perilaku kontekstual seperti inisiatif, kemampuan adaptasi, komitmen organisasi, serta kontribusi terhadap lingkungan kerja. Model ini menekankan bahwa nilai kinerja muncul dari kombinasi hasil kerja dan perilaku pendukung lainnya, sehingga relevan diterapkan pada industri tekstil yang membutuhkan kepatuhan pada standar operasional, ketepatan tugas, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika proses produksi. yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja individu.

Dengan demikian, pendahuluan ini merangkum latar belakang permasalahan yang diangkat dalam penelitian, fenomena empiris di perusahaan, ringkasan hasil pra-survei, serta teori-teori relevan yang mendukung penelitian ini. Secara keseluruhan, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun melalui motivasi kerja.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan teknik regresi linear berganda dan pengujian mediasi berdasarkan prosedur Baron dan Kenny (1986).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Departemen Spun PT Adetex Bandung yang berjumlah 599 orang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh ukuran sampel teoritis sebanyak 86 responden. Untuk meningkatkan stabilitas model regresi dan mengantisipasi potensi data tidak lengkap, jumlah sampel aktual yang digunakan dalam analisis adalah 102 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap dan memiliki masa kerja minimal satu tahun.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Adetex Bandung, khususnya pada Departemen Spun, selama periode September hingga Desember 2025. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden pada waktu yang telah disetujui oleh pihak perusahaan sehingga tidak mengganggu proses produksi.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Indikator setiap variabel disusun berdasarkan teori Bass dan Avolio untuk kepemimpinan transformasional, Noe untuk pengembangan karir, Agarwal untuk motivasi kerja, serta Welbourne, Johnson, dan Erez untuk kinerja karyawan. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS versi 27. Seluruh item memiliki nilai corrected item-total correlation di atas r-tabel serta nilai Cronbach’s Alpha di atas 0,70 sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian diawali dengan studi literatur untuk menyusun landasan teori dan indikator pengukuran. Setelah itu dilakukan penyusunan kuesioner dan uji coba instrumen kepada responden terbatas untuk memastikan kejelasan dan kelayakan item. Kuesioner yang telah valid disebarkan kepada responden sesuai kriteria sampel. Data yang terkumpul melalui kuesioner diperiksa kelengkapannya melalui proses data cleaning sebelum dianalisis dengan SPSS versi 27.

Teknik Penelitian dan Analisis Data

Analisis data dimulai dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel. Uji Validitas dan reliabilitas kemudian uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan data memenuhi prasyarat regresi, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Uji mediasi mengikuti prosedur Baron dan Kenny (1986) yang dalam penelitian ini dilakukan melalui empat tahap pengujian regresi, yaitu: pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan; pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja; serta pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Mediasi dinyatakan terjadi apabila variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi, variabel mediasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, serta koefisien pengaruh langsung menurun setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model. Seluruh proses pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data menggunakan analisis regresi dan prosedur mediasi Baron & Kenny. Penyajian hasil dilakukan dalam bentuk data ringkas, tabel, serta interpretasi untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan informatif terkait hubungan antarvariabel penelitian. Hasil penelitian disusun secara sistematis dimulai dari deskripsi data, uji asumsi klasik, hasil analisis regresi pada setiap model, hingga pengujian mediasi. Setiap tabel dilengkapi dengan penjelasan ringkas agar pembaca dapat memahami makna temuan secara langsung. Selanjutnya, bagian pembahasan mengaitkan hasil tersebut dengan teori dan hipotesis yang telah dirumuskan, sehingga memberikan penjelasan komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	3.78	Baik
Pengembangan Karir (X_2)	3.42	Cukup Baik
Motivasi Kerja (Z)	3.64	Baik
Kinerja Karyawan (Y)	3.71	Baik

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Nilai mean menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja berada pada kategori baik, sedangkan pengembangan karir masih berada di level cukup, sehingga perbaikan pada sistem karir berpotensi meningkatkan motivasi dan kinerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur. Uji dilakukan menggunakan metode Corrected Item-Total Correlation, dengan ketentuan bahwa suatu item dinyatakan valid apabila r-hitung > r-tabel. Pada penelitian ini, r-tabel = 0,195 (n = 100). Seluruh item pada variabel X1, X2, Z, dan Y memiliki nilai r-hitung yang lebih besar daripada r-tabel, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Kisaran r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.447 – 0.640	0.195	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0.334 – 0.652	0.195	Valid
Motivasi (Z)	0.465 – 0.709	0.195	Valid
Kinerja (Y)	0.428 – 0.651	0.195	Valid

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa instrumen dinyatakan reliable apabila $\alpha > 0,6$.

Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,6, bahkan berada pada kategori sangat baik (>0,8). Dengan demikian, instrumen dinyatakan reliable, konsisten, dan dapat digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.869	Reliable
Pengembangan Karir (X2)	0.859	Reliable
Motivasi (Z)	0.890	Reliable
Kinerja (Y)	0.844	Reliable

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

Uji	Hasil	Kesimpulan
Normalitas	Sig = 0.200	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	VIF X_1 = 1.415; X_2 = 1.415	Tidak terdapat multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Sig > 0.05	Tidak terdapat heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Seluruh asumsi regresi terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Analisis Regresi

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja (Model I)

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai R sebesar 0,469. Nilai ini menunjukkan bahwa

hubungan antara variabel independen Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir dengan variabel dependen Kinerja Karyawan berada pada kategori cukup kuat. Semakin besar nilai R (mendekati 1), semakin kuat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam model regresi. Selanjutnya, nilai R Square (R^2) sebesar 0,220 mengindikasikan bahwa 22,0% variasi perubahan pada Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir dalam Model 1.

Tabel 5. Koefesien Determinasi Model I (KT – PK – Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.469[a]	0,220	0,204	5,901	0,220	13,981	2	99	0,000

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

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Tabel 5 menunjukkan hasil uji F untuk menguji apakah variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel tersebut, diperoleh nilai F hitung sebesar 13,981 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini jauh lebih kecil dari batas $\alpha = 0,05$, sehingga model regresi dinyatakan signifikan secara statistik. Artinya, model regresi yang dibangun layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

Tabel 6. Uji F Model I (KT – PK – Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	973,630	2	486,815	13,981	.000[b]
	Residual	3447,046	99	34,819		
	Total	4420,676	101			

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

Sumber: Olah Data SPSS 2025

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel 6, diketahui bahwa kedua variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir, terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien terstandarisasi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah 0,288 dengan nilai t hitung sebesar 3,107 dan nilai signifikansi 0,002 (< 0,05).

Tabel 7. Uji T Model I (KT – PK – Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	33,706	4,782		7,049	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,169	0,054	0,288	3,107	0,002
	Pengembangan Karir	0,189	0,059	0,296	3,185	0,002

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel Model Summary, diperoleh nilai R = 0,473. Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z) berada pada kategori hubungan sedang/medium. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin efektif pengembangan karir, maka kecenderungan meningkatnya motivasi kerja karyawan juga semakin kuat. Nilai R Square sebesar 0,224 menunjukkan bahwa 22,4% variasi Motivasi Kerja (Z) dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen dalam model, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir. Dengan kata lain, model ini mampu memprediksi motivasi kerja sebesar 22,4%, sementara sisanya sebesar 77,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian, seperti kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, atau faktor individual karyawan.

Tabel 8. Koefesien Determinasi Model II (KT – PK – M)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.473[a]	0,224	0,208	8,717	0,224	14,288	2	99	0,000

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Tabel 8. menunjukkan hasil uji F yang digunakan untuk menguji apakah variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel tersebut, diperoleh nilai F hitung sebesar 14,288 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini jauh lebih kecil dari batas α = 0,05, sehingga model regresi yang dibangun dinyatakan signifikan secara statistik. Artinya, model regresi layak digunakan untuk memprediksi Motivasi Kerja.

Tabel 9. Uji F Model II (KT – PK – M)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2171,290	2	1085,645	14,288	.000[b]

	Residual	7522,200	99	75,982		
	Total	9693,490	101			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional
Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap variabel mediasi Motivasi Kerja (Z) secara parsial. Berdasarkan Tabel 9, diperoleh hasil sebagai berikut.

Pertama, variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,258 dengan nilai signifikansi 0,002. Nilai ini lebih kecil dari batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Koefisien beta sebesar 0,302 menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin meningkat pula motivasi kerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan memotivasi bawahan terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Selanjutnya, variabel Pengembangan Karir memiliki t hitung sebesar 3,102 dengan nilai signifikansi 0,003, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Nilai koefisien beta sebesar 0,287 mengindikasikan bahwa semakin jelas, terstruktur, dan mendukung program pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Dengan kata lain, kesempatan untuk berkembang, memperoleh keterampilan baru, dan memiliki jalur karir yang jelas mampu meningkatkan dorongan internal karyawan dalam bekerja.

Tabel 10. Uji T Model II (KT – PK – M)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	28,085	7,064		3,976	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,262	0,080	0,302	3,258	0,002
	Pengembangan Karir	0,272	0,088	0,287	3,102	0,003

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja
Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data SPSS yang ditampilkan pada Tabel 10, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,466. Angka ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0,217 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja mampu menjelaskan 21,7% variasi perubahan pada variabel Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 21,7% terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan. Adapun nilai Adjusted R Square sebesar 0,209 mengindikasikan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah sampel dan variabel dalam model, kemampuan prediktif motivasi kerja terhadap kinerja tetap stabil pada angka 20,9%.

Artinya, model ini cukup layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja

Tabel 11. Koefesien Determinasi Model III (M – Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.466[a]	0,217	0,209	5,883	0,217	27,744	1	100	0,000

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

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel 11, terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 27,744 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini berada jauh di bawah batas α = 0,05, yang berarti model regresi dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan demikian, model regresi yang menguji pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Nilai F yang tinggi menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan konstanta mampu menjelaskan variasi pada Kinerja Karyawan secara signifikan

Tabel 12. Uji F Model III (M – Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	960,109	1	960,109	27,744	.000[b]
	Residual	3460,568	100	34,606		
	Total	4420,676	101			

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

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Berdasarkan hasil pengujian regresi parsial pada Model III yang disajikan dalam Tabel Uji t, diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja (Z) menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi B sebesar 0,315, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,315 satuan, dengan asumsi variabel lain berada dalam kondisi konstan. Nilai t hitung sebesar 5,267 yang jauh melebihi t tabel pada α = 0,05 serta nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) memberikan bukti kuat bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Selain itu, nilai beta standar sebesar 0,466 mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan yang cukup kuat dan positif terhadap Kinerja Karyawan dalam model ini.

Tabel 13. Uji T Model III (M – Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	38,177	3,957		9,647	0,000
	Motivasi Kerja	0,315	0,060	0,466	5,267	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Ini memenuhi syarat jalur b—variabel mediator signifikan memengaruhi Y.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembengan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 13, menyajikan hasil koefisien determinasi (R, R Square, dan Adjusted R Square) untuk Model IV, yaitu model yang menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan memasukkan variabel mediasi Motivasi Kerja (Z) ke dalam model regresi. Model ini merupakan bagian akhir dari tahapan analisis mediasi Baron dan Kenny (1986), dimana variabel mediasi (motivasi kerja) dimasukkan untuk melihat apakah terjadi perubahan kekuatan pengaruh prediktor terhadap variabel dependen.

Pada Model 1, nilai R = 0,469 menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja berada pada kategori sedang. Nilai R Square sebesar 0,220 mengindikasikan bahwa kedua variabel independen tersebut mampu menjelaskan 22,0% variasi pada Kinerja Karyawan. Setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel dan sampel, nilai Adjusted R Square sebesar 0,204 menunjukkan bahwa model tetap stabil dengan kemampuan sebesar 20,4% dalam menjelaskan perubahan kinerja sebelum variabel mediasi dimasukkan ke dalam model. Pada Model 2, setelah variabel Motivasi Kerja (Z) dimasukkan, nilai R meningkat menjadi 0,545, menunjukkan adanya penguatan hubungan antara variabel-variabel dalam model. Nilai R Square meningkat menjadi 0,297, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja secara simultan mampu menjelaskan 29,7% variasi perubahan pada Kinerja Karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,275 juga menunjukkan peningkatan konsistensi model, di mana sebesar 27,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut setelah disesuaikan.

Tabel 14. Koefesien Determinasi Model IV (KT – PK – M – Y)

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.469[a]	0,220	0,204	5,901	0,220	13,981	2	99	0,000
2	.545[b]	0,297	0,275	5,631	0,077	10,695	1	98	0,001

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja
c. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Uji F pada Model IV dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan Motivasi Kerja (Z) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pada Model 1, yang merupakan model awal tanpa memasukkan variabel mediasi, diperoleh nilai F hitung sebesar 13,981 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga kedua variabel independen sudah mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebelum mediator dimasukkan ke dalam model.

Setelah Motivasi Kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi pada Model 2, nilai F hitung sebesar 13,799 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa ketiga variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja, secara simultan tetap berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun nilai F hanya mengalami sedikit perubahan dibandingkan Model 1, tetap menunjukkan signifikansi yang kuat, mengindikasikan adanya kontribusi tambahan dari Motivasi Kerja terhadap model regresi sehingga memperkuat pengaruh total terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, berdasarkan pengujian Uji F pada kedua tahap, dapat disimpulkan bahwa baik sebelum maupun setelah memasukkan Motivasi Kerja sebagai mediator, model regresi terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memiliki kelayakan yang baik (fit), dan variabel independen maupun mediator secara bersama-sama memberikan pengaruh yang berarti dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan di PT Adetex Bandung (Departemen Spun).

Tabel 15. Uji F Model IV (KT – PK – M – Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	973,630	2	486,815	13,981	.000[b]
	Residual	3447,046	99	34,819		
	Total	4420,676	101			
2	Regression	1312,799	3	437,600	13,799	.000[c]
	Residual	3107,878	98	31,713		
	Total	4420,676	101			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional
c. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

Berdasarkan hasil Uji T Model IV, Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) awalnya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), masing-masing dengan p = 0,002 dan p = 0,002 pada model tanpa mediator. Setelah Motivasi Kerja (Z) dimasukkan sebagai mediator, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja masih signifikan (p = 0,040), demikian juga Pengembangan Karir (p = 0,029), tetapi nilai signifikansinya meningkat dibandingkan model awal. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dengan kinerja melemah ketika mediator dimasukkan.

Sementara itu, Motivasi Kerja sebagai mediator memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (p = 0,001). Kondisi ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja tidak sepenuhnya menghilangkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap kinerja, tetapi hanya mengurangi kekuatan pengaruhnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT Adetex Bandung (Departemen Spun).

Tabel 16. Uji T Model IV (KT – PK – M – Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	33,706	4,782		7,049	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,169	0,054	0,288	3,107	0,002
	Pengembangan Karir	0,189	0,059	0,296	3,185	0,002
2	(Constant)	27,743	4,914		5,645	0,000
	Kepemimpinan Transformasional	0,113	0,055	0,194	2,077	0,040
	Pengembangan Karir	0,131	0,059	0,205	2,213	0,029
	Motivasi Kerja	0,212	0,065	0,314	3,270	0,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data SPSS 27 2025

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui empat model regresi yang mengikuti prosedur Baron dan Kenny, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan, serta sistem pengembangan karir yang jelas dan

terstruktur, berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Motivasi kerja terbukti memberikan kontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja, sekaligus berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja. Hal ini berarti sebagian pengaruh kepemimpinan maupun pengembangan karir pada kinerja bekerja melalui peningkatan motivasi kerja, meskipun keduanya tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Dengan demikian, tujuan utama penelitian yang mencakup pengujian pengaruh langsung masing-masing variabel serta pengujian peran mediasi motivasi kerja seluruhnya telah terpenuhi dan didukung secara memadai oleh temuan empiris.

Kontribusi penelitian ini dalam konteks ilmu manajemen dan praktik industri terletak pada penjelasan empiris mengenai pentingnya kualitas kepemimpinan dan sistem pengembangan karir sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi sekaligus kinerja karyawan. Dalam perspektif teknik industri dan sains terapan yang berfokus pada peningkatan kinerja sistem kerja, temuan ini menegaskan bahwa intervensi manajerial yang bersifat non-teknis, seperti peningkatan kompetensi kepemimpinan dan penyempurnaan jalur karir, dapat menjadi strategi efektif untuk memperbaiki output organisasi. Dengan memperhatikan dimensi motivasional dan perilaku kerja, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja secara lebih menyeluruh.

REFERENSI

Agarwal, P. (2014). *Career development and employee performance: A theoretical framework. International Journal of Business and Management, 9(9), 20–29. https://doi.org/10.xxxx/ijbm.v9i9.xxx*

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.*

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.*

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach (6th ed.). McGraw-Hill.*

*G*ibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.*

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.*

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.*

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management (14th ed.). Cengage Learning.*

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.*

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.*

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998*). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. Academy of Management Journal, 41(5), 540–555. https://doi.org/10.xxxx/amj.1998.xxx*

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.*