

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MEDIASI MOTIVASI KANTOR KELURAHAN DI KECAMATAN MAMAJANG KOTA MAKASSAR

<sup>1)</sup>Andi Takdir, <sup>2)</sup>Rabihatun Idris, <sup>3)</sup>Muhlis Kanto, <sup>4)</sup>Andi Sadapotto

<sup>1),2),3)</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bongaya  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang  
Email: [sadapotto.andi@yahoo.co.id](mailto:sadapotto.andi@yahoo.co.id)

### Abstrak

Artikel ini merupakan hasil penelitian bertujuan untuk memaparkan Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja di Mediasi Motivasi Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Mamajang Kota Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Penelitian dilakukan di 13 Kelurahan pada Kecamatan Mamajang Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Dengan jangka waktu penelitian dari bulan Februari sampai dengan Juni Tahun 2023. sampel dalam penelitian ini menggunakan seluruh jumlah populasi untuk digunakan sebagai responden sebanyak 112 Pegawai ASN dari 13 Kelurahan yang ada di Kecamatan Mamajang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan Studi Kepustakaan (Library Research), Studi Lapangan (Field Research) di lakukan dengan cara : Wawancara, Kuesioner (Angket), Dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 3,587 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,658$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.000 < 0.05$ . Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) dengan nilai  $T_{hitung} = 2,180$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.031 < 0.05$ .

Kata Kunci: Pengembangan karir, gaya kepemimpinan, kinerja pegawai, mediasi motivasi.

### Abstract

This article is the result of research aimed at explaining the Effects of Career Development and Leadership Style on Performance in the Mediation of Village Office Employee Motivation in Mamajang District, Makassar City. This research is a research that uses a quantitative method approach. The research was conducted in 13 sub-districts in Mamajang District, Makassar City, South Sulawesi. With a research period from February to June 2023. the sample in this study used the entire population to be used as respondents as many as 112 ASN employees from 13 sub-districts in Mamajang District. The data collection method used in this study is a data collection technique using library research, field research carried out by: interviews, questionnaires, documentation. The results of the study show that career development has a significant positive effect on motivation. This is evidenced from the test results where the Career Development variable ( $X_1$ ) shows  $T_{count}$  of 3.587 while the value of  $T_{table} = 1.658$ , then  $T_{count} > T_{table}$  with a significance value of  $0.000 < 0.05$ . Leadership style has a significant positive effect on motivation. This is evidenced from the test results where the Leadership Style ( $X_2$ ) with a  $T_{count} = 2.180$  and a  $T_{table} = 1.658$ , the  $T_{count} > T_{table}$  with a significance value of  $0.031 < 0.05$ .

*Kata Kunci: Career development, leadership style, employee performance, motivational mediation.*

## A. PENDAHULUAN

Pelayanan publik menjadi suatu tolak ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat langsung menilai kinerja pemerintah berdasarkan kualitas layanan publik yang diterima, karena kualitas pelayanan publik menjadi kepentingan banyak orang dan dampaknya langsung dirasakan masyarakat dari semua kalangan, dimana keberhasilan dalam membangun kinerja pelayanan publik secara profesional, efektif, efisien dan akuntabel akan mengangkat citra positif pemerintah di mata warga masyarakatnya.

Pengembangan kinerja pelayanan publik senantiasa menyangkut tiga unsur pokok pelayanan publik yaitu unsur kelembagaan penyelenggara pelayanan, proses pelayanannya serta sumber daya manusia pemberi layanan. Pelayanan kepada masyarakat adalah tugas utama yang hakiki dari sosok pegawai sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang mempunyai sifat mengayomi yang tinggi. Fenomena pelayanan pegawai yang buruk dapat diatasi dengan melalui peningkatan kinerja pegawai di kantor organisasi pemerintah. Peningkatan kinerja pegawai kelurahan menjadi fokus utama dalam pelayanan publik sehingga tujuan pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan dapat tercapai. Pelayanan pemerintah pada umumnya di cerminkan oleh kinerja birokrasi pemerintah. Apalagi sekarang ini masih terdapat keluhan dan tuntutan masyarakat disektor pelayanan pemerintah. Untuk dapat membuat pegawai menyadari potensi yang mereka miliki, salah satu program yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah program pengembangan karir yang secara terencana dan berkelanjutan. Program

pengembangan karir ini merupakan salah satu kegiatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, khususnya departemen sumber daya manusia, yang harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya. Menurut Rivai dalam Saehu, . Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Selain meningkatkan kinerja pegawai, pengembangan karir yang baik juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manfaat pemberian pengembangan karir secara langsung dapat memberikan motivasi kepada pegawai/pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Darmastuti, pengembangan karir adalah dorongan untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu perusahaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan. Penelitian Lisdiani, mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir pegawai maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Menurut Mathis, Robert L. et al., salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Pemberian motivasi yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan semangat dan kinerja pegawai kepada perusahaan. Namun penelitian oleh memperlihatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan

kinerja pegawai. Hasil yang berbeda juga tampak pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Wibowo, yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain berpengaruh terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seorang pegawai.

Menurut Robbins dan Judge, "gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung bagaimana pemimpin menciptakan motivasi dalam diri setiap pegawai. Selain itu penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan pegawai juga dapat berdampak pada rendahnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya". Robbins dan Judge, menjelaskan bahwa "gaya kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya yaitu usaha untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan motivasikerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/ pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Oleh sebab itu, pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan, membimbing pegawainya, adanya komunikasi antara kedua belah pihak untuk menghindari rasa keterasingannya di organisasi, sehingga timbul kepercayaan pegawai terhadap suatu instansi dimana pegawai merasa suatu instansi dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya dan instansi memberikan perlakuan yang adil terhadap pegawai yang memberikan kompensasi sesuai dengan ketepatan hukum yang berlaku dan hal ini akan meningkatkan disiplin kerja bagi pegawainya".

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa masih ada keluhan yang timbul dari masyarakat terkait kinerja pegawai di beberapa kelurahan di Kecamatan Mamajang seperti kenyataan menunjukkan bahwa setiap pegawai dalam suatu organisasi untuk tidak selalu bekerja dan mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Dari pengamatan penulis melihat permasalahan pertama mengenai lemahnya kinerja pegawai dalam melayani masyarakat. Saat ini beberapa Kelurahan di Kecamatan Mamajang belum dapat memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin kepada masyarakat. Dimana masih ada pegawai yang masih acuh terhadap aturan instansi serta, kurang disiplin berkaitan dengan ketepatan waktu, baik jam kerja maupun jam pelayanan, bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri misalnya berbicara masalah di luar pekerjaan saat jam kerja sehingga mengakibatkan proses layanan menjadi terhambat serta tingkat kehadiran yang masih lemah karena masih ada pegawai yang sering terlambat datang untuk bekerja. Hal ini tentunya mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Fenomena yang tergambar di Kantor Kecamatan Mamajang yakni pegawai bekerja dengan kondisi yang kurang efektif, Kondisi pekerjaan yang tidak maksimal dalam hal ini permasalahan berkaitan dengan efisiensi, kualitas, dan efektivitas serta wawasan atas perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang masih rendah. Hal tersebut merupakan tantangan bagi pegawai pemerintahan Kecamatan Mamajang agar lebih meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan serta mampu menghadapi setiap kondisi kerja dengan baik, selain itu, selalu memberikan aspirasi yang maksimal kepada pegawai, dengan begitu diharapkan dapat membimbing dan memelihara serta mengarahkan

setiap partisipasi pegawai tersebut kepada hal-hal yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Mamajang.

Pemerintah Kota Makassar sudah menyediakan program pengembangan karir untuk pegawai di setiap kecamatan hingga kelurahan dengan membuat beberapa program, hal ini sebagai bentuk perhatian terhadap pegawainya yang dianggap mampu untuk dikembangkan karirnya dengan mengikuti pegawai tersebut kedalam program pelatihan, seminar, dan program lainnya. Pegawai diberikan keleluasaan dalam menentukan karirnya sendiri, namun kesempatan untuk mengembangkan karir masih belum dimanfaatkan secara optimal oleh pegawai, karena belum diterapkannya secara efektif program pembimbing dan sponsor, sehingga masih ada pegawai yang merasa bingung untuk mendapatkan nasihat dan saran dalam mengembangkan karirnya.

Selain pengembangan karir gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan observasi yang dilakukan pegawai pegawai masih kurang terarah dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga pegawai kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya karena untuk setiap pekerjaan yang diberikan pada pegawai tersebut, ada yang tidak menyelesaikannya sesuai waktu yang ditentukan. Dari setiap pekerjaan yang sudah ditentukan untuk diselesaikan dalam satu hari, nyatanya ada beberapa pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dan membutuhkan waktu tambahan untuk dapat menyelesaikannya sehingga berdampak pada kinerja Instansi secara keseluruhan.

## B. METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Metode ini digunakan untuk melakukan penelitian pada populasi atau sampel tertentu. Pada umumnya, teknik pengambilan sampel

dilakukan secara acak, pengumpulan

| NO           | Kelurahan          | PNS        | Pegawai Kontrak |
|--------------|--------------------|------------|-----------------|
| 1            | Sambung Jawa       | 3          | 3               |
| 2            | Pa'batang          | 7          | 3               |
| 3            | Baji Mappakasunggu | 4          | 2               |
| 4            | Mamajang Dalam     | 5          | 3               |
| 5            | Bonto Biraeng      | 5          | 5               |
| 6            | Tamparung Keke     | 5          | 2               |
| 7            | Labuang Baji       | 8          | 5               |
| 8            | Karang Anyar       | 5          | 4               |
| 9            | Mandala            | 4          | 4               |
| 10           | Parang             | 6          | 4               |
| 11           | Bonto Lebang       | 6          | 3               |
| 12           | Maricaya Selatan   | 6          | 2               |
| 13           | Mamajang luar      | 8          | 3               |
| <b>Total</b> |                    | <b>115</b> |                 |

data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di 13 Kelurahan pada Kecamatan Mamajang Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Dengan jangka waktu penelitian dari bulan Februari sampai dengan Juni Tahun 2023.

### B. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah 115 pegawai yang berasal dari 13 Kelurahan yang ada di Kecamatan Mamajang dan dapat dilihat pada tabel berikut.

peneliti untuk mengurangi abstraksi

**Tabel 3. 1**  
**Daftar Kelurahan di Kecamatan Makassar**

**2. Sampel**

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2019) "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel". Alasan penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh karena jumlah populasi kecil, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan seluruh jumlah populasi untuk digunakan sebagai responden sebanyak 112 Pegawai ASN dari 13 Kelurahan yang ada di Kecamatan Mamajang.

**C. Metode Pengumpulan Data**

**1. Jenis Data**

Kuantitatif dan Kualitatif.

**2. Sumber Data**

a. Data Primer dan data Sekunder.

**3. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

- a. Studi Kepustakaan (*Library Research*)
- b. Studi Lapangan (*Field Research*)

Penelitian Lapangan dilakukan dengan cara :

- 1) Wawancara
- 2) Kuesioner (Angket),
- 3) Dokumentasi

**D. Definisi Operasional dan pengukuran variabel**

Definisi operasional adalah kegiatan atau proses yang dilakukan

**E. Uji Instrumen**

**1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2017), menyatakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan menurut Ghazali (2018), menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya indikator variabel pada suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau instrumen pada kuesioner mampu untuk menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan metode Pearson Correlation, yaitu dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Menurut Ghazali (2018), menyatakan bahwa suatu indikator dikatakan valid yaitu apabila memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$ .

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik berikut:

- a. Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- c. Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

**2. Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2017), menyatakan bahwa instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan tetap menghasilkan data yang sama. Menurut Ghazali (2018), reliabilitas sebenarnya adalah alat yang digunakan untuk menguji atau mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel

atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu instrumen dikatakan reliabel yaitu apabila memberikan nilai Cronbach Alpha  $>0.60$ . Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. (Ghozali, 2019).

## F. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak, sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar data dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Jika VIF lebih kecil dari 5, maka dalam model tidak terdapat multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi linear digunakan analisa residual berupa grafik sebagai dasar pengambilan keputusan dalam sebuah penelitian. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi Ada tidak nya heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, dan kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- c. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan uji Normalitas dengan menggunakan program SPSS versi 23.

## G. Metode Analisis

Dalam peneltian ini peneliti menggunakan metode analisis path. Analisis path adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Z$  serta dampaknya terhadap  $Y$ .

Ghozali, (2019:49) berpendapat bahwa analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif Analisis deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Mengenai analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari regresi berganda. Analisis Jalur adalah alat untuk eksplanasi atau faktor determinan yang dapat digunakan untuk menentukan variabel mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat (Ghozali, 2019). Dengan analisis jalur dapat diketahui akibat langsung dan tidak langsung antar variabel. Akibat langsung berarti arah hubungan antara dua variabel langsung tanpa melewati variabel yang lain, sementara hubungan tidak langsung harus melewati variabel yang lain (Ghozali, 2019).

Menurut (Ghozali, 2019) tujuan menggunakan analisis jalur diantaranya ialah untuk:

1. Melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori.
2. Menerangkan mengapa variabel-variabel berkorelasi dengan menggunakan suatu model yang berurutan secara temporer.
3. Menggambar dan menguji suatu model yang matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya.
4. Mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang dipengaruhinya.
5. Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel independen exogenous atau lebih terhadap variabel dependen lainnya.

## H. Uji Hipotesis

### 1. Uji signifikansi parsial (uji t)

Menurut Ghozali (2018), menyatakan bahwa uji parsial (Uji t) merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hipotesis akan diterima jika nilai signifikan  $< 0.05$  dan koefisien regresi searah dengan hipotesis. Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  diterima jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_0$  ditolak jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

## 2. Uji Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh langsung dan juga pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel (Y2) melalui variabel mediasi (Z).

Pengujian ini akan mengolah variabel Pengembangan Karir (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja (Y), melalui variabel mediasi yakni Motivasi (Z). Sebelum menghitung, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji pengaruhnya.

Hasil perhitungan signifikansi uji Sobel dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi jika tabel nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  Pendekatan alternatif untuk menguji signifikansi mediasi dengan menggunakan teknik bootstrapping. Bootstrapping adalah pendekatan non-parametrik yang mengasumsikan bentuk distribusi variabel dan dapat diaplikasikan pada jumlah sampel kecil. Hayes dan Preacher dalam Ghozali (2019) telah mengembangkan uji Sobel dan Bootstrapping dalam bentuk script SPSS.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Motivasi (Z)

Pengertian dari Mangkunegara (2019:78), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.18 dimana variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 3,587 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,658$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.000 < 0.05$  oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karir

berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (Z). Dari hasil tersebut maka,  $H_a$  diterima dan  $H_b$  ditolak, yang artinya bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi yang sejalan dengan penelitian Khuong & Hoang, (2019) dengan judul "*The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam* " menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari pengembangan karir dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi kerja karyawan.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai di tempat kerja. Dengan adanya program pengembangan karir, pegawai dapat memiliki tujuan dan arah yang jelas dalam karir mereka di perusahaan. Hal ini dapat membantu meningkatkan motivasi mereka karena mereka memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka capai dalam karir mereka. Program pengembangan karir seringkali melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan baru yang dapat membantu meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini dapat memberikan tantangan dan memberikan peluang untuk belajar, yang dapat meningkatkan motivasi pegawai karena mereka merasa bahwa mereka berkembang dalam karir mereka.

Program pengembangan karir juga dapat membantu meningkatkan keterlibatan dan keterikatan pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang merasa bahwa perusahaan mereka peduli tentang karir dan perkembangan mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang merasa bahwa mereka berkembang dalam karir mereka dan memiliki peluang untuk meningkatkan keterampilan mereka

cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Namun, penting untuk dicatat bahwa program pengembangan karir yang buruk atau tidak memadai dapat memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi pegawai. Program pengembangan karir yang tidak jelas, kurang mendukung, atau tidak memadai dapat membuat pegawai merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan program pengembangan karir yang baik dan memadai serta memastikan bahwa pegawai merasa didukung dan dihargai dalam pekerjaan mereka.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi (Z)**

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2019:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurut (Anggoro et al., 2020) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.18 dimana variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dengan nilai  $T_{hitung} = 2,180$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.031 < 0.05$  artinya variabel Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi (Z). Dari hasil tersebut maka,  $H_a$  diterima dan  $H_b$

ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi yang sejalan dengan penelitian Wahid et al., (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Enrekang” gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Enrekang.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi pegawai di tempat kerja. Seorang pemimpin yang baik dapat memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama dan memperbaiki kinerja instansi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi pegawai karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan dan pengaruh positif dan memberikan arahan, tujuan yang jelas, dan membantu karyawan dalam mencapai tujuan mereka.

Hal ini dapat meningkatkan motivasi pegawai karena mereka merasa didukung dan diarahkan oleh pemimpin mereka. Pemimpin memberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan ide dan membuat keputusan berdasarkan masukan tersebut. Hal ini dapat meningkatkan motivasi pegawai karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Penting bagi instansi untuk memiliki pemimpin yang memahami bagaimana gaya kepemimpinan mereka mempengaruhi motivasi pegawai. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tertentu dan memastikan bahwa mereka memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi pegawai.

### 3. Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Sutrisno (2019:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Raharjo (2019:154) motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan.

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.19 dimana variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 1,802 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,655$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.044 < 0.05$  oleh karna itu dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (Z) dengan nilai  $T_{hitung} = 1,226$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} < T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.223 > 0.05$  artinya variabel Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dari hasil tersebut maka,  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, yang artinya bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Fuad & Waloyo, (2020) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan “ dimana hasilnya juga menunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya Mustakim, (2020) “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PUTR Kabupaten Lampung Utara “ Terdapat pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai

(Y) dengan tingkat pengaruh sebesar 30,8%.

Menurut Sinaga et al., (2020) Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di antaranya yakni kurangnya keterampilan dan pengetahuan, meskipun motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, namun jika pegawai tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang cukup, mereka mungkin tidak mampu menghasilkan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai agar mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja dengan efektif.

Tidak adanya dukungan dan sumber daya yang memadai, jika pegawai tidak memiliki dukungan dan sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, motivasi mereka mungkin tidak akan berdampak pada kinerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki semua sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa nilai-nilai dan tujuan perusahaan diartikulasikan dengan jelas dan diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi.

Kurangnya pengakuan dan penghargaan, jika pegawai merasa bahwa kinerja mereka tidak diakui atau dihargai, mereka mungkin kehilangan motivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pengakuan dan penghargaan yang pantas kepada pegawai yang mencapai hasil yang baik. Terkadang, masalah personal seperti masalah kesehatan, keuangan, atau keluarga dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan

untuk memperhatikan kesejahteraan pegawai dan memberikan dukungan yang sesuai jika diperlukan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, instansi dapat meningkatkan hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.19 dimana variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 2,982 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,658$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.004 < 0.05$  oleh karna itu dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dari hasil tersebut maka,  $H_a$  diterima dan  $H_b$  ditolak, yang artinya bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian yang lakukan oleh Fuad & Waloyo, (2020) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan “ dimana hasilnya juga menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya Mustakim, (2020) “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PUTR Kabupaten Lampung Utara “ dengan hasil Terdapat pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan tingkat pengaruh sebesar 33,9%.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Dana, (2019) Beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan ini antara lain: Motivasi, Dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan karir, pegawai akan merasa lebih

termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengembangan karir dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam bidang yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, mereka akan lebih efektif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar pada instansi. Pegawai yang merasa diberi kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan karir mereka biasanya lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menghasilkan pegawai yang lebih loyal dan produktif.

Pegawai yang diberi kesempatan untuk mengembangkan karir merasa dihargai dan diakui oleh instansi. Hal ini dapat memperkuat hubungan antara pegawai dan instansi serta meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Dalam proses pengembangan karir, pegawai akan diberi pengetahuan dan informasi yang baru. Hal ini dapat membuka wawasan mereka terhadap lingkungan kerja dan membuat mereka lebih mudah beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di tempat kerja.

Secara keseluruhan, pengembangan karir dapat memperkuat kinerja pegawai dan meningkatkan efektivitas bagi instansi. Namun, hal ini juga memerlukan dukungan dari instansi untuk memberikan kesempatan dan fasilitas yang dibutuhkan oleh pegawai untuk berkembang.

#### **5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai(Y)**

Hasil pengujian hipotesis yang dapat dilihat pada tabel 4.19 dimana variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dengan nilai  $T_{hitung} = 3,978$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai

signifikansi yaitu  $0.032 < 0.05$  artinya variabel Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dari hasil tersebut maka,  $H_a$  diterima dan  $H_b$  ditolak, yang artinya bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi yang sejalan dengan penelitian Khuong & Hoang, (2019) dengan judul "*The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam* " menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari pengembangan karir dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, kepemimpinan berorientasi relasi, dan kepemimpinan penghargaan kontingen berbasis etika berhubungan positif dengan motivasi kerja karyawan.

Menurut Wijono, (2018) Gaya dalam memimpin dan kinerja memiliki keterkaitan yang erat karena kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan mereka. Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat merusak motivasi pegawai dan mengurangi kinerja mereka. Kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat membantu memperjelas harapan dan tujuan kerja, serta memastikan bahwa pegawai memahami tugas dan tanggung jawab mereka. Komunikasi yang baik juga dapat membantu memperbaiki kinerja dan mencapai tujuan secara efektif.

Pemimpin yang baik dapat memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahannya sehingga

mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Pemimpin yang buruk, sebaliknya, dapat membuat pegawai bingung dan tidak terorganisir, yang dapat menghambat kinerja mereka. Kepemimpinan yang baik juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang baik dan cepat. Pemimpin yang buruk, sebaliknya, dapat mengambil keputusan yang buruk dan tidak efektif, yang dapat merugikan kinerja organisasi. Kepemimpinan tentu membantu dalam pengembangan pegawai dan meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Hal ini dapat memperbaiki kinerja dan menciptakan pegawai yang lebih produktif dan terampil.

Dalam kesimpulannya, dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai dan juga instansi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang baik agar dapat memotivasi, membimbing, dan meningkatkan kinerja bawahannya.

#### **6. Motivasi (Z) memediasi hubungan Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan dari hasil pengolahan data yang didapatkan maka telah diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan variabel Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,264. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi adalah perkalian antara nilai beta Pengembangan Karir (X1) terhadap Motivasi (Z) dengan nilai beta Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), yakni :  $0,248 \times 0,140 = 0,034$ . Dan pengaruh total variabel Pengembangan Karir (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan

pengaruh tidak langsung ( $0,264 + 0,034 = 0,298$ ). Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel Motivasi (Z) memediasi pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai, oleh karena itu hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryawan & suwandana (2019), dalam penelitiannya yang berjudul "Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan", dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Motivasi secara positif dan signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika di mediasi oleh motivasi, yang berarti bahwa kinerja karyawan sangat tergantung pada tingkat motivasi dari karyawan tersebut dan juga tingkat pengembangan karir karyawan.

Dan juga penelitian dari Natalia & Netra, (2020) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja" dengan hasil penelitian bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika di mediasi oleh motivasi, yang berarti bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada tingkat motivasi dari karyawan tersebut dan juga tingkat pengembangan karir karyawan.

Motivasi dapat memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja, artinya motivasi berperan sebagai perantara dalam pengaruh pengembangan karir

terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan karir dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, meningkatkan pengetahuan dan memperluas pengalaman. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, serta memberikan pegawai dorongan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Ketika motivasi meningkat, maka kemungkinan besar kinerja pegawai juga akan meningkat.

Pada dasarnya, motivasi merupakan kekuatan penggerak internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan tertentu. Motivasi yang tinggi dapat memperbaiki kinerja pegawai dengan meningkatkan rasa tanggung jawab, kreativitas, inisiatif, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim. Sementara itu, motivasi yang rendah dapat mengurangi kinerja dan memperburuk produktivitas. Dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja, motivasi dapat menjadi faktor penting yang mempengaruhi hubungan tersebut. Dengan meningkatkan motivasi pegawai melalui pengembangan karir, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara signifikan.

#### **7. Motivasi (Z) memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Dari hasil analisis jalur ditemukan bahwa pengaruh langsung yang diberikan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,490. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi adalah perkalian antara nilai Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi (Z) dengan nilai beta Motivasi (Z) terhadap Kinerja

Pegawai (Y), yakni :  $0,217 \times 0,140 = 0,030$ .

Serta pengaruh total variabel Gaya Kepemimpinan (X2) variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung ( $0,490 + 0,030 = 0,520$ ). Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel Motivasi (Z) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y), oleh karena itu hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian sebelumnya dari Dwitama, (2018) yang berjudul "Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Internal Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. PLN (Persero) Area Metro" dan juga Wulandari, (2021) dimana hasilnya menyatakan Motivasi merupakan variabel yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa motivasi memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memotivasi pegawai dengan memberikan arahan yang jelas, memberikan feedback yang konstruktif, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, serta memberikan dukungan dan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi pegawai, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk atau tidak tepat dapat menurunkan motivasi pegawai dan mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Oleh karena itu, motivasi memainkan peran penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, bahkan jika gaya kepemimpinan tidak sepenuhnya ideal. Namun, motivasi yang rendah dapat menghambat kinerja pegawai, bahkan jika gaya kepemimpinan yang digunakan sangat baik. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tinggi biasanya saling memperkuat untuk menciptakan kinerja yang optimal. Seorang pemimpin yang baik akan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, pegawai yang termotivasi cenderung melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.

#### D. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja di Mediasi Motivasi Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Mamajang Kota Makassar. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan dan berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 3,587 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,658$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.000 < 0.05$ .
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana Gaya Kepemimpinan (X2) dengan nilai  $T_{hitung} = 2,180$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.031 < 0.05$ .
3. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana nilai  $T_{hitung} = 1,226$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} < T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.223 > 0.05$ .

4. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan  $T_{hitung}$  sebesar 2,982 sementara itu nilai  $T_{tabel} = 1,658$ , maka  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.004 < 0.05$ .
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil uji dimana Gaya Kepemimpinan (X2) dengan nilai  $T_{hitung} = 3,978$  dan nilai  $T_{tabel} = 1,658$  maka nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.032 < 0.05$ .
6. Motivasi memediasi pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil pengaruh langsung yang diberikan variabel Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,264. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi adalah perkalian antara nilai beta Pengembangan Karir (X1) terhadap Motivasi (Z) dengan nilai beta Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), yakni :  $0,248 \times 0,140 = 0,034$ . Dan pengaruh total variabel Pengembangan Karir (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung ( $0,264 + 0,034 = 0,298$ ).
7. Motivasi memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari pengaruh langsung yang diberikan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,490. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi adalah perkalian antara nilai Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi (Z) dengan nilai beta Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), yakni :  $0,217 \times 0,140 = 0,030$ . Serta pengaruh total variabel

Gaya Kepemimpinan (X2) variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) yakni penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung ( $0,490+0,030=0,520$ ).

## E. REFERENSI

- Anggoro, M. A., Siburian, N. F., Sartika, R. D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Penilaian Prestasi Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirtanadi Cabang Sei Agul. *Jurnal Ilmiah Mea*, 4(3).
- Anwar Prabu, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: Pt. In Remaja Rosdakarya.
- Arif Yusuf Hamali. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan. In *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*.
- Aulia, N., Indarti, S., & Efni, Y. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. *Procuratio*, 5.
- Dana, I. W. (2019). *Konsep Pengembangan Dan Manajemen Sdm*. 21 Oktober 2019.
- Dedi Mulyadi. (2021). The Influence Of Leadership And Motivation On Lecturer Performance. *Britain International Of Humanities And Social Sciences (Biohs) Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.33258/Biohs.V3i1.399>
- Dwitama, H. P. (2018). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Internal Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Pln (Persero) Area Metro. In *Universitas Lampung*.
- Enny, M. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue April).
- Firdian, C. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Pada Karyawan Balai Penelitian Tanaman Pemanis Dan Serat Malang). *Manajemen Bisnis*, 7(1). <https://doi.org/10.22219/Jmb.V7i1.6930>
- Fuad, R., & Waloyo, W. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasuruan. *Journal Management And Business Applied*, 1(1).
- Ghozali, I. (2016). Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss. Semarang: Badan Penerbit Undip. *Analisis Multivariate Dengan Program Spss*.
- Hasibuan, M. S. . (2016). Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah Cetakan Ke 7. In *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Kembauw, E., Mulyono, S., Ismainar, H., Bairizki, A., Muniarty, P., Yuningsih, E., Khurosani, A., Marlina,, M., Ambarwati, R., & Aisya, H. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects Of Leadership Styles On Employee Motivation In Auditing Companies In Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal Of Trade, Economics And Finance*, 6(4). <https://doi.org/10.7763/Ijtef.2015.V6.471>
- Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership And Motivation As Important Aspects Of The International Company's Corporate Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/Su13073916>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012).

- Manajemen Pemasaran. Edisi 13. In *Jakarta: Erlangga*.
- Mangkunegara, A. P. (2020). Transformational Rector Leadership In Building Achievement Motivation And Lecturer Performance. *Test Engineering And Management*, 82(7279).
- Mathis, Robert L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2017). Human Resource Management. In *Cengage Learning*.
- Moeheriono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Cetakan 2). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mustakim, S. (2020). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Lampung Utara. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (Jims)*, 6(1). <https://doi.org/10.24967/Jmb.V6i1.713>
- Natalia, N. K. S. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4). <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2020.V09.I04.P14>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(8). <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No8.577>
- Pembudi, S. D., S, M. R., H, Dyaksa, N., Ramadhan, D., & S, Setiawan, T. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan . *Jdm (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 6(9).
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis Of Transformational Leadership, Work Motivation And Compensation On Employee Performance In Pt. Sago Nauli. *Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.33258/Birci.V3i3.1091>
- Rifai, R. P., Saerang, D., & Taroreh, R. (2019). Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bank Sulutgo. *Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi*, 7(4).
- Rivai, V. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik [Human Resource Management For Companies From Theory To Practice]. *International Journal Of Scientific And Technology Research*, 8(8).
- Simamora, H. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, Priyoadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020a). Manajemen Kinerja Dalam Organisasi - - Google Books. In *Yayasan Kita Menulis*.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, Priyoadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020b). Manajemen Kinerja Dalam Organisasi. In *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kerja. In *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kerja*.

- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana. In *Issn 2502-3632 (Online) Issn 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*.
- Wahid, N., Panting, S., & Tahir, N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Enrekang. *Neorespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). <https://doi.org/10.52423/Neores.V1i2.12286>
- Wijono, S. (2018). Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi. In *Prenadamedia Group*.
- Wulandari, R. D. W. I. (2021). *Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Pt Angkasa Pura li (Persero) Bandara Internasional Kualanamu (Studi Kasus Di Divisi Elctronic Facility & It)*.