



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Motivasi Sebagai Mediasi

Herni Nurtini¹, Nurul Hermina²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, herni.8607@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, nurul.hermina@widyatama.ac.id

Corresponding Author: herni.8607@widyatama.ac.id¹

Abstract: *Motivation is the inner drive that encourages individuals to achieve their desired goals. In an organization, high motivation can significantly enhance overall performance. This study aims to analyze the influence of career development and leadership on organizational performance, with motivation as a mediating variable. The research population consists of employees at UPTD PLDDIG, using a quantitative approach with stratified random sampling involving 100 respondents across various divisions. The theoretical model was tested using Smart PLS 4.0 and Structural Equation Modeling (SEM), along with bootstrapping to examine the hypotheses and the mediating role of motivation. The results show that both career development and leadership have a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, motivation serves as a partial mediator in the relationship between career development and organizational performance, as well as between leadership and organizational performance. These findings indicate that efforts to improve career development and leadership not only have a direct impact on organizational performance but also an indirect effect through enhanced employee motivation. Therefore, organizations should pay attention to career development and leadership styles while continuously fostering employee motivation to achieve optimal organizational performance.*

Keyword: *Career Development, Leadership, Motivation, Organizational Performance*

Abstrak: Motivasi adalah dorongan seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam suatu organisasi, motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Peningkatan motivasi ini dapat didorong oleh pengembangan karir dan kepemimpinan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah pegawai yang bekerja di UPTD PLDDIG, dengan pendekatan kuantitatif menggunakan stratified random sampling dan melibatkan 100 responden dari setiap divisi. Model teoritis diuji menggunakan Smart PLS 4.0 dan structural equation modeling (SEM), serta metode bootstrapping untuk menguji hipotesis dan peran mediasi motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, motivasi sebagai variabel mediasi terbukti menjadi partial mediation antara pengembangan karir terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan. Begitu pula, motivasi juga menjadi partial mediation antara

kepemimpinan terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan pengembangan karir dan kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan pengembangan karir dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta terus mendorong motivasi kerja pegawai untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Saat kita memasuki tahun 2025, dunia kerja terus berubah dengan cepat. Teknologi kecerdasan buatan yang lebih maju, seperti GenAI, sedang mengubah industri dan tugas di berbagai bidang. Mengutip dari The Future of Jobs Report 2025 World Economic Forum ada beberapa faktor yang akan mengubah pasar tenaga kerja global pada tahun 2030. diantaranya adalah Perubahan teknologi, fragmentasi geoekonomi, ketidakpastian ekonomi, pergeseran demografi dan transisi hijau.

Tren transformatif secara keseluruhan dan transisi hijau menjadi prioritas utama bagi banyak pengusaha, sekitar 41% dari mereka percaya bahwa tren ini akan mengubah bisnis mereka dalam lima tahun ke depan. Hal ini mendorong permintaan pekerjaan seperti insinyur energi terbarukan, insinyur lingkungan, dan spesialis kendaraan listrik. Selain itu, adaptasi perubahan iklim juga meningkatkan fokus pada pengelolaan lingkungan, yang menjadi salah satu keterampilan yang paling dibutuhkan saat ini.

Berdasarkan hasil survey World Economic Forum selama periode 2025 hingga 2030 penciptaan dan penghapusan lapangan kerja akibat perubahan struktural pasar tenaga kerja akan mencapai 22% dari total lapangan kerja saat ini. Hal ini diharapkan akan menciptakan lapangan kerja baru yang setara dengan 14% dari total lapangan kerja saat ini, yang berarti 170 juta lapangan kerja. Namun, pertumbuhan ini diperkirakan akan diimbangi dengan hilangnya 8% (atau 92 juta) lapangan pekerjaan saat ini, sehingga menghasilkan pertumbuhan bersih sebesar 7% dari total lapangan pekerjaan, atau 78 juta lapangan pekerjaan.

Meskipun jumlah pekerjaan global diproyeksikan akan bertambah pada tahun 2030, perbedaan keterampilan yang ada dan yang baru muncul antara peran yang berkembang dan menurun dapat memperburuk kesenjangan keterampilan yang ada. Keterampilan yang paling menonjol yang membedakan pekerjaan yang berkembang dari yang menurun diantisipasi meliputi ketahanan, fleksibilitas dan ketangkasan, manajemen sumber daya dan operasi, kontrol kualitas, pemrograman dan literasi teknologi.

Untuk mengimbangi hal tersebut pemerintah pusat bergerak cepat dengan membuat peraturan terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 atau yang biasa disebut dengan e-Government. SPBE adalah suatu bentuk pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) untuk proses pemerintahan sehingga dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas pemerintah dalam menjalankan program pelayanannya kepada masyarakat serta untuk mendukung tercapainya tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

Untuk membantu akselerasi SPBE pemerintah Provinsi Jawa Barat membentuk UPTD PLDDIG (Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Layanan Data Digital Dan Informasi Geospasial) yang berada dibawah naungan Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat Sejak awal di dirikannya UPTD PLDDIG dirancang untuk membantu implementasi SPBE supaya dapat memberikan layanan yang optimal baik terhadap internal pemerintah maupun layanan kepada masyarakat. Diharapkan Lembaga ini turut ambil peran dalam proses digitalisasi di Jawa Barat. Kemunculannya tentu tak lepas dari cita-cita terciptanya Jawa Barat

sebagai provinsi digital. Bukan sekedar mendigitalisasi segala bentuk layanan publik, namun berupaya mengajak masyarakat untuk beradaptasi bersama, menuai manfaat teknologi dalam meringankan aktivitas sehari-hari.

Mengacu pada Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi Jawa Barat Nomor 40 Tahun 2019 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit, Dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Daerah Di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat UPTD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu bidang layanan digital, data, dan informasi geospasial meliputi aplikasi dan data digital serta layanan digital dan informasi geospasial. Namun sebagai unit yang baru berdiri sejak tahun 2018 tentunya masih banyak yang perlu UPTD PLDDIG tingkatkan terutama terkait Manajemen sumber daya manusia untuk mendukung capaian kinerja organisasi.

Sebelumnya penulis melakukan pra survey terlebih dahulu terhadap 30 pegawai menanyakan sebetulnya apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi dan juga apa saja faktor yang perlu di tingkatkan di UPTD PLDDIG untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dari 30 responden menyatakan bahwa pengembangan karir, motivasi dan kepemimpinan merupakan fokus yang memerlukan peningkatan untuk meningkatkan kinerja di UPTD PLDDIG.

Berkaitan dengan penjelasan latar belakang ini, adapun untuk tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, terhadap kinerja organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada UPTD PLDDIG.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner. Sedangkan lokasi penelitian adalah pada Unit Pelaksana Teknis Pusat Layanan Data dan Informasi Geospasial (UPT PLDDIG). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai UPTD PLDDIG sebagai populasi. Karena karakteristik populasi yang beragam, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan stratified random sampling, melibatkan 100 responden yang mewakili seluruh divisi dalam organisasi. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang 1 sampai 5. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM PLS, menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Penentuan jumlah sampel didasarkan pada tabel Yount, dengan pertimbangan bahwa jumlah populasi berada di bawah 1000, sehingga sampel sebesar 100 responden dinilai cukup representatif. Untuk menjaga proporsionalitas, sampel dibagi sesuai dengan jumlah pegawai per divisi. Penelitian ini juga melakukan evaluasi kualitas model melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji hipotesis menggunakan metode bootstrapping. Validitas konstruk dievaluasi melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), sementara reliabilitas diuji melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Seluruh prosedur ini dirancang untuk memastikan ketepatan model dalam menggambarkan hubungan antara pengembangan karir, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

a. Loading factor ≥ 0.70 kriteria ini menurut Hair : 2017 dalam (Yamin, 2023).

Tabel 1. Outer Loading / Factor Loading

Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X1.1 <- Pengembangan karir	0.861	X2.7 <- Kepemimpinan	0.897
X1.2 <- Pengembangan karir	0.899	X2.8 <- Kepemimpinan	0.875
X1.3 <- Pengembangan karir	0.891	X2.9 <- Kepemimpinan	0.917

X1.4 <- Pengembangan karir	0.907	X2.10 <- Kepemimpinan	0.806
X1.5 <- Pengembangan karir	0.760	X2.11 <- Kepemimpinan	0.865
X1.6 <- Pengembangan karir	0.882	Z1.1 <- Motivasi	0.911
X1.7 <- Pengembangan karir	0.851	Z1.2 <- Motivasi	0.913
X1.8 <- Pengembangan karir	0.843	Z1.3 <- Motivasi	0.914
X2.1 <- Kepemimpinan	0.902	Z1.4 <- Motivasi	0.881
X2.2 <- Kepemimpinan	0.913	Z1.5 <- Motivasi	0.924
X2.3 <- Kepemimpinan	0.911	Z1.6 <- Motivasi	0.919
X2.4 <- Kepemimpinan	0.928	Z1.7 <- Motivasi	0.841
X2.5 <- Kepemimpinan	0.901	Z1.8 <- Motivasi	0.908
X2.6 <- Kepemimpinan	0.912	Z1.9 <- Motivasi	0.889
Z1.10 <- Motivasi	0.924	Y1.4 <- Kinerja organisasi	0.903
Z1.11 <- Motivasi	0.909	Y1.5 <- Kinerja organisasi	0.884
Y1.1 <- Kinerja organisasi	0.916	Y1.6 <- Kinerja organisasi	0.933
Y1.2 <- Kinerja organisasi	0.901	Y1.7 <- Kinerja organisasi	0.913
Y1.3 <- Kinerja organisasi	0.920	Y1.8 <- Kinerja organisasi	0.866

Secara keseluruhan setiap item yang mengukur variabel mempunyai Loading Factor ≥ 0.70 maka semua item yang digunakan dalam mengukur item variabel penelitian valid.

- b. Menurut Hair : 2017 dalam (Yamin, 2023) Composite reliability ≥ 0.70 . Cronbach's Alpha dan Rho A diatas 0,70. Untuk studi eksplorasi tingkat reliabilitas antara 0,60-0,70 masih diterima. Dan Average variance extracted ≥ 0.50 .

Tabel 2. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KEPEMIMPINAN	0.975	0.976	0.978	0.799
KINERJA ORGANISASI	0.968	0.973	0.973	0.818
MOTIVASI	0.977	0.978	0.980	0.816
PENGEMBANGAN KARIR	0.951	0.957	0.959	0.745

Variabel kepemimpinan mempunyai nilai Composite Reliability (CR) $0.978 \geq 0.70$ yang menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas variabel diterima. Ukuran lainnya yaitu Cronbach's Alpha dan Rho A menghasilkan nilai diatas 0,70 (reliabel). Hasil ini menunjukkan tingkat reliabilitas/konsistensi internal variabel kepemimpinan dapat diterima.

Nilai AVE kepemimpinan adalah 0.799 yang berarti besarnya variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel kepemimpinan sebesar 79,9 %. Karena nilai AVE kepemimpinan $0.739 \geq 0.50$ maka terpenuhi syarat convergent validity yang baik.

Demikian juga dengan variable lainnya yaitu kinerja organisasi, motivasi dan pengembangan karir mempunyai composite reliability, cronbach's alpha dan Rho A diatas 0,70 yang berarti reliabel.

Secara keseluruhan nilai AVE variabel kinerja organisasi, motivasi dan pengembangan karir ≥ 0.50 (convergent validity variabel diterima).

- c. Cross Loadings

Nilai Cross loading harus lebih dari 0,7 dalam satu variabel menurut Hair 2013 dalam (Wijaya, 2019) berikut nilai crossloading setiap variabel.

Tabel 3. Cross Loading

	Kepemimpinan	Kinerja organisasi	Motivasi	Pengembangan karir
X1.1	0.462	0.497	0.461	0.861
X1.2	0.427	0.502	0.431	0.899

	Kepemimpinan	Kinerja organisasi	Motivasi	Pengembangan karir
X1.3	0.387	0.557	0.473	0.891
X1.4	0.508	0.520	0.494	0.907
X1.5	0.430	0.376	0.303	0.760
X1.6	0.457	0.558	0.454	0.882
X1.7	0.353	0.426	0.403	0.851
X1.8	0.500	0.561	0.491	0.843
X2.1	0.902	0.541	0.500	0.463
X2.2	0.913	0.580	0.549	0.547
X2.3	0.911	0.528	0.530	0.468
X2.4	0.928	0.556	0.567	0.481
X2.5	0.901	0.506	0.457	0.434
X2.6	0.912	0.542	0.471	0.457
X2.7	0.897	0.559	0.486	0.457
X2.8	0.875	0.514	0.426	0.384
X2.9	0.917	0.525	0.534	0.440
X2.10	0.806	0.524	0.479	0.387
X2.11	0.865	0.470	0.484	0.500
Y1.1	0.507	0.916	0.636	0.534
Y1.2	0.466	0.901	0.603	0.473
Y1.3	0.535	0.920	0.694	0.488
Y1.4	0.538	0.903	0.603	0.484
Y1.5	0.696	0.884	0.758	0.661
Y1.6	0.539	0.933	0.630	0.522
Y1.7	0.528	0.913	0.584	0.539
Y1.8	0.442	0.866	0.505	0.497
Z1.1	0.505	0.674	0.911	0.417
Z1.2	0.588	0.617	0.913	0.541
Z1.3	0.494	0.653	0.914	0.491
Z1.4	0.467	0.628	0.881	0.461
Z1.5	0.539	0.631	0.924	0.457
Z1.6	0.510	0.612	0.919	0.464
Z1.7	0.487	0.537	0.841	0.456
Z1.8	0.572	0.598	0.908	0.495
Z1.9	0.459	0.651	0.889	0.447
Z1.10	0.487	0.688	0.924	0.456
Z1.11	0.447	0.666	0.909	0.430

Setiap item pengukuran Pengembangan karir (X1.1, ..., X1.8) mempunyai korelasi lebih tinggi dengan variabel pengembangan karir dibandingkan berkorelasi dengan variable lainnya.

X1.1 berkorelasi (0,861) lebih tinggi dengan variabel pengembangan karir yang diukurnya dan lebih rendah berkorelasi dengan Kepemimpinan (0,462), lebih rendah berkorelasi dengan Motivasi (0,461) dan kinerja organisasi (0,497).

Secara keseluruhan setiap item pengukuran berkorelasi lebih tinggi dengan variable yang diukurnya dan berkorelasi rendah dengan variabel lainnya maka evaluasi discriminant validity tingkat item pengukuran terpenuhi.

- d. Fornell Lacker Criterion (Akar AVE > korelasi antara variabel) menurut (Savitri et al., 2021).

Tabel 4. Fornell Lacker

	Kepemimpinan	Kinerja organisasi	Motivasi	Pengembangan karir
Kepemimpinan	0.894			
Kinerja organisasi	0.595	0.905		

Motivasi	0.560	0.701	0.903	
Pengembangan karir	0.512	0.586	0.515	0.863

Akar AVE untuk kepemimpinan adalah (0,894) lebih besar dari korelasinya dengan variabel kinerja organisasi (0,595), lebih besar korelasinya dengan motivasi (0,560) dan lebih besar dari korelasinya dengan variabel pengembangan karir (0,512). Maka discriminant validity untuk variable

Demikian dengan variable kinerja organisasi, motivasi dan pengembangan karir dimana akar AVE masing-masing variable > korelasi antara variable.

Secara keseluruhan evaluasi discriminant validity terpenuhi.

e. HTMT < 0,90

Menurut Hair 2017 dalam (Yamin, 2023) Nilai HTMT setiap pasangan variabel kurang dari 0,90 maka Evaluasi discriminant validity dengan HTMT terpenuhi.

Tabel 5. HTMT

	Kepemimpinan	Kinerja organisasi	Motivasi
Kepemimpinan			
Kinerja organisasi	0.604		
Motivasi	0.571	0.711	
Pengembangan karir	0.530	0.598	0.528

Bersarakan tabel HTMT nilai setiap variabel < 0.9 maka Evaluasi discriminant validity dengan HTMT terpenuhi

Evaluasi model struktural

a. Pemeriksaan multikolinieritas antara variable.

Untuk memeriksa tidak adanya gejala multikolinearitas menurut Savitri et al., (2021) nilai Inner VIF < 5.

Tabel 6. Nilai VIF

	Kinerja organisasi	Motivasi
Kepemimpinan	1.616	1.355
Motivasi	1.623	
Pengembangan karir	1.511	1.355

Sebelum dilakukan pengujian model struktural maka perlu pemeriksaan multikolinier antara variable dengan Inner VIF.

Hasil estimasi menunjukan nilai inner VIF (variance Inflated Factor) kurang dari 5 maka tidak ada multikolinier antara variable yang mempengaruhi Kinerja organisasi maupun motivasi.

b. Linearitas

Tabel 7. Hasil Uji Linearitas

	P values
QE (Kepemimpinan) -> Kinerja Organisasi	0.978
QE (Kepemimpinan) -> Motivasi	0.998
QE (Motivasi) -> Kinerja Organisasi	0.991
QE (Pengembangan Karir) -> Kinerja Organisasi	0.953
QE (Pengembangan Karir) -> Motivasi	0.996

Berdasarkan pengujian Quadratic Effect terlihat bahwa Nilai P-Values QE (Quadratic Effects) > 0,05 untuk semua Variabel maka syarat Lineritas terpenuhi variabel bersifat linear.

c. Endogenitas

Tabel 8. Uji Endogenitas

	P values
GC (kepemimpinan -> kinerja organisasi) -> kinerja organisasi	0.681
GC (kepemimpinan -> motivasi) -> motivasi	0.881
GC (motivasi -> kinerja organisasi) -> kinerja organisasi	0.531
GC (pengembangan karir -> kinerja organisasi) -> kinerja organisasi	0.422
GC (pengembangan karir -> motivasi) -> motivasi	0.498

Berdasarkan pengujian Gaussian Copula terlihat Nilai P-Values GC (Gaussian Copula) > 0,05 untuk semua Variabel maka syarat Endogenitas terpenuhi tidak ada variabel independen berkorelasi dengan error term dalam model.

d. Signifikansi pengaruh antara variable

Untuk melakukan pengujian hipotesis maka dilakukan pengukuran P value menurut Hair 2017 dalam (Yamin, 2023) nilai $P < 0.05$ signifikan hasilnya diperoleh dari proses bootstrapping.

Tabel 9. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan -> Kinerja Organisasi	0.261	0.255	0.128	2.031	0.042
Kepemimpinan -> Motivasi	0.401	0.401	0.116	3.450	0.001
Motivasi -> Kinerja Organisasi	0.455	0.461	0.121	3.766	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Organisasi	0.240	0.246	0.121	1.981	0.048
Pengembangan Karir -> Motivasi	0.310	0.312	0.122	2.543	0.011

Pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi sebesar (0.310) dengan t statistic ($2.543 > 1.96$) atau p value ($0.011 < 0,05$). Setiap perubahan pada pengembangan karir akan signifikan meningkatkan motivasi. Maka H_1 diterima. Seperti yang disampaikan oleh Rahman et al., (2021) yang menyatakan bahwa besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Palembang adalah sebesar 34,1%, sedangkan dari hasil perhitungan nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,561. Ini berarti mempunyai hubungan yang sangat kuat antara pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Palembang.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi sebesar (0.401) dengan t statistic ($3.450 > 1.96$) atau p value ($0.001 < 0,05$). Setiap perubahan pada kepemimpinan akan signifikan meningkatkan motivasi dengan demikian H_2 diterima hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wen (2022) yang menyatakan bahwa Terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja

Pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar (0.240) dengan t statistic $1.98 > 1.96$ atau p value ($0.048 < 0,05$). Setiap perubahan pada pengembangan karir akan signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Maka H_3 diterima hasil ini sejalan dengan temuan dari Anwarsyam (2023) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 47,2%.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar (0.261) dengan t statistic ($2.301 > 1.96$) atau p value ($0.042 > 0,05$). Setiap perubahan pada kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi maka H_4 diterima hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Meirina & Eflin (2023) bahwa budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sumatera Barat.

Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar (0.455) dengan t statistic ($3.766 > 1.96$) atau p value ($0.000 < 0,05$). Setiap perubahan pada kinerja organisasi akan signifikan meningkatkan motivasi. Maka H_5 diterima sesuai dengan hasil penelitian Lestari (2024) Motivasi karyawan memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

e. Mengukur Effect size (direct effect dan mediasi).

Tabel 10. Uji Mediasi

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan Karir -> Motivasi -> Kinerja Organisasi	0.141	2.197	0.028
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja Organisasi	0.183	2.305	0.021

Pengembangan karir mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi motivasi sebesar (0.141) dengan t statistic ($2.197 > 1.96$) atau p value ($0.028 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi signifikan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. Karena pengembangan karir signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi maka peran motivasi adalah sebagai variabel mediasi disebut partial mediation. Dengan demikian H_6 diterima berdasarkan hasil penelitian Septivoni et al., (2024) Self Efficacy, Kompetensi, dan Pengembangan Karir karyawan, baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja, mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara keseluruhan.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi motivasi sebesar (0.183) dengan t statistic ($2.305 > 1.96$) atau p value ($0.021 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi signifikan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Karena Kepemimpinan signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi maka peran motivasi adalah sebagai variabel mediasi disebut partial mediation. Maka H_7 diterima. Sesuai dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Anggraini et al., 2022).

Evaluasi Kualitas Model

a. Effect Size

Effect size pengaruh langsung (direct effect) menggunakan ukuran effect size F square dengan kriteria F square (0.02 rendah, 0.15 Moderat, 0.35 Tinggi), Hair et al., (2017) dalam (Yamin, 2023).

Tabel 11. Effect Size Pengaruh Langsung

	Kinerja organisasi	Motivasi
Kepemimpinan	0.072	0.193
Motivasi	0.311	
Pengembangan karir	0.093	0.115

Kepemimpinan mempunyai pengaruh pada level structural kinerja organisasi adalah menuju sedang ($f^2 = 0,072$). Kepemimpinan mempunyai pengaruh pada Pada motivasi menuju tinggi ($f^2 = 0,193$).

Motivasi mempunyai pengaruh pada level structural kinerja organisasi adalah menuju tinggi ($f^2 = 0,311$).

Pengembangan karir mempunyai pengaruh pada level structural kinerja organisasi adalah menuju sedang ($f^2 = 0,093$) dan mempunyai pengaruh menuju sedang pada motivasi ($f^2 = 0,115$).

Effect size pengaruh mediasi menggunakan ukuran effect size mediasi ϵ (v) dengan kriteria (0.01) rendah, 0.075 Moderat, 0.175 Tinggi), Lachowicz et al., (2018) dan Cohen dalam Ogbeibu et al., (2020).

Tabel 12. Effect Size Pengaruh Mediasi

	Statistik Upsilon (v)
Pengembangan Karir -> Motivasi -> Kinerja Organisasi	0,02
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja Organisasi	0,03

Berdasarkan perhitungan diatas maka peran motivasi dalam memediasi pengaruh tidak langsung pengembangan karir maupun kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dalam level struktural tergolong rendah.

- b. Evaluasi kebaikan dan kecocokan model terdiri dari:

R square Dengan kriteria Nilai *R square* 0.70 (kuat), 0.50 (moderate) dan 0.25 (lemah) (Hamid & Anwar, 2019).

Tabel 13. Nilai R square

	<i>R-square</i>
Kinerja Organisasi	0.589
Motivasi	0.384

Besarnya pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja organisasi sebesar 58.9 %. termasuk pengaruh sedang.

Besarnya pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 38.4 % termasuk pengaruh lemah.

- c. Indeks *Goodness of Fit* (*Indeks GoF*)

Tabel 14. Goodness of Fit

	Average variance extracted (AVE)	R-square
Kepemimpinan	0,799	
Kinerja Organisasi	0,818	0,589
Motivasi	0,816	0,384
Pengembangan Karir	0,745	
Rata- Rata	0,795	0,487
Nilai Gof	0,622	

Interpretasi indeks GoF merujuk pada Wetzel et al., (2008) adalah 0,1 (GoF rendah) 0,36 (GoF tinggi). Hasil estimasi menunjukan indeks GoF adalah 0,622 termasuk GoF tinggi. Artinya Tingkat kecocokan model pengukuran dan model struktural secara keseluruhan termasuk kategori tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pengujian menggunakan analisis PLS untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan dengan motivasi sebagai mediasi pada kinerja organisasi. Secara langsung baik pengembangan karir maupun kepemimpinan

berpengaruh terhadap kinerja organisasi begitupun terhadap motivasi keduanya berpengaruh signifikan. Sementara itu peran motivasi sebagai mediasi terbukti berpengaruh signifikan memediasi kinerja organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi meskipun pengaruhnya masih rendah.

Dari hasil penelitian ada hal yang perlu di tingkatkan dalam kaitannya dengan pengembangan karir yaitu pada pengembangan diri, sedangkan dalam kaitannya dengan kepemimpinan perlu peningkatan pada kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan serta peningkatan kemampuan pimpinan dalam menjalankan kewenangannya yang akan mempengaruhi pada keputusan-keputusan yang diambil sebagai strategi untuk mencapai target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

REFERENSI

- Anwarsyam, I. Z. H. (2023). Pengaruh Pengawasan Melekat Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Organisasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang. *Dikombis Jurnal Dinamika Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v2i3.2552>
- Busro, D. M. (2018). *Teori -Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Prenadamedia Group.
- Caniago, A., & Rustanto, A. E. (2022). The Effect of Career Development on Employee Performance (Case Study at CV Anggara Prima). *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 222–229. <https://doi.org/10.31334/bijak.v19i2.2311>
- Suherdi, D. (2021). *Peran literasi digital di masa pandemik*. Cattleya Darmaya Fortuna.
- Ahmad, J. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori & Aplikasi* (1st ed.). Penerbit Gava Media.
- Saat, S., & Mania, S. (2020). *Pengantar Metodologi Penelitian* (Muzakkir (ed.); 2nd ed.). Pusaka Almaida.
- Anggriani, C., Ferdinand, F., Peridawaty, P. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 80–86. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.4922>
- Rahman, A., Dahlan, P., & Haikal, H. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Bank Bukopin, Tbk Cabang Palembang. *Jurnal Manajemen*, 9(3), 41–53.
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.
- Kehista, A. P., Faeni, D. P., Wibowo, A., & Fikri, N. (2024). Pengaruh Konsep Green Human Resources Management , Kepemimpinan Transformasional , dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Praktik Implementasi Green Human Resources Management PT XX (The Influence of Green Human Resources Mana. *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 5(2), 255–268.
- Lestari, D. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Fusion*, 03(09), 1353–1360.
- Meirina, E., & Eflin, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Economina*, 2(2), 641–652. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.348>
- MuseAliGeelmaale, A. (2019). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 166–172. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9818>

- Nandasinghe, G. (2020). Leadership and Organization Performance: A Review on Theoretical and Empirical Perspectives. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(July), 25–30. <https://doi.org/10.34257/gjmbravol20is4pg25>
- Savitri, C., Faddila, S. P., Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., & Sihombing, P. (2021). Statistik Multivariat Dalam Riset. In *Widina* (Issue 15018).
- Septivoni, Dharma, R., & Mary, H. (2024). The Influence Of HR Planning, Work Placement And Career Development On Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable In The Regional Civil Service Agency Of West Sumatra Province. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(1), 60–70. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.282>
- Soesana, A., Subakti, H., Salamun, S., Tasrim, I. W., Karwanto, K., Falani, I., Bukidz, D. P., & Pasaribu, A. N. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Kita Menulis.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(November 2019), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wen, G. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja Pejabat Struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(1), 51–57. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.857>
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart PLS O3* (1st ed.). Innosain.
- Yamin, S. (2023). *Olah Data Statistik SMARTPLS 3 SMARTPLS 4 AMOS & STATA* (Aly Rasyid (ed.); 3rd ed.). PT Dewangga Energi Internasional.