

# Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru

MUTIYA<sup>1</sup>; MACHASIN<sup>2</sup>; DAVIQ CHAIRILSYAH<sup>3</sup>

Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293

E-mail : Mutiya.tiya05@gmail.com

Submit : 2022-06-20

Review : 2022-09-15

Publish : 2022-10-26

**Abstract:** This study is aimed to examine and analysis the effect of leadership and training on performance with motivation as intervening variable in PT. Telkom Pekanbaru. This study was conducted in Pekanbaru with the population of this study is all employees around 150 employee. The sample of the study was selected by simple random sampling method. This study used partial least square with structural equation modelling. The results of this study are found that (1) leadership has a positive and significant effect on motivation, (2) training has a positive effect on motivation, (3) leadership has a positive and significant effect on employee performance, (4) training has a positive effect on employee performance, (5) motivation has a positive effect on employee performance, (6) leadership has a positive and significant effect on employee performance through motivation, and (7) training has not an effect on employee performance through motivation. Further researc h can use other variables and extension other industries could bring the comprehensive results.

**Keywords:** *Leadership, Training, Employee Performance and Motivation*

Di zaman era globalisasi sekarang ini, persaingan dalam dunia kerja menjadi semakin kompetitif. Salah satu industri yang berkembang pesat saat ini adalah industri telekomunikasi. Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2018 menyebutkan bahwa industri telekomunikasi ini menjadi sektor pendukung PDB dengan laju pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan sektor lainnya. PT. Telkom Indonesia Cabang Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan yang melayani keperluan pelanggan telkom terhadap produk-produk telkom. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, maka perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Semakin tinggi kualitas karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dari output yang akan dihasilkan oleh karyawan, (Dessler,2015). Namun ternyata di dalam

pelaksanaanya di lapangan penilaian kinerja kurang begitu baik. Hal ini bisa dilihat dari data rekapitulasi penilaian kinerja (SKI) pada tahun 2018 – 2021, sebagai berikut bahwa PT. Telkom Pekanbaru ini belum maksimal dan masih hanya mencapai predikat baik setiap tahunnya. Namun berbeda dengan keinginan perusahaan yang mengharapkapkan bahwa semua karyawanan harus lebih disiplin lagi sehingga dalam evaluasi penilaian kinerja akan menghasilkan karyawan dengan predikat istimewa atau setidaknya tetap diposisi predikat baik sekali. Penilaian kinerja karyawan ini tentu berdampak kepada kinerja organisasi, karena kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan secara individu berkerja. Kinerja organisasi pada PT. Telkom Pekanbaru ini juga cenderung mengalami penurunan kinerja organisasi pada PT. Telkom Pekanbaru ini juga cenderung mengalami penurunan, seperti yang terlihat meskipun target penjualan sudah diturunkan tetap realisasinya masih

belum mencapai target. Terlihat bahwa kemampuan karyawan dalam mencapai target perusahaan masih mengalami penurunan. Walaupun dari beberapa realisasi penjualan ada mengalami peningkatan, namun peningkatan ini tidak terlalu besar karena jika diperhatikan dengan jelas bahwa kemampuan karyawan untuk mencapai target perusahaan tersebut cenderung mengalami penurunan setiap tahunnya. Apabila ini dibiarkan begitu saja, bisa jadi ditahun selanjutnya penurunan ini akan terus terjadi. Sedangkan untuk memenangkan persaingan diantar industri telekomunikasi, karyawan sebagai motor penggerak perusahaan harus memiliki kinerja yang tinggi.

Apabila ini dibiarkan begitu saja, bisa jadi ditahun selanjutnya penurunan ini akan terus terjadi. Penurunan kinerja karyawan juga menjelaskan bahwa kurangnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja, dimana motivasi mencerminkan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual, (Robbins, 2010). karyawan semakin termotivasi dalam bekerja, maka perusahaan biasanya memberikan penghargaan berupa *reward*, tidak hanya *reward* saja yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan motivasi, tetapi juga berupa promosi kerja/jabatan yang tetap dipertimbangkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan juga merupakan cara untuk meningkatkan motivasi karyawan PT.Telkom pekanbaru, sehingga ini menjadi salah satu motivasi yang mendorong didalam diri karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Kinerja karyawan dan motivasi dapat dipengaruhi oleh cara kepemimpinan yang ada diperusahaan. Menurut (Hasibuan, 2012) kepemimpinan (*leadership*) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku

bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. faktanya bahwa pemimpin diperusahaan PT.Telkom Pekanbaru menerapkan kepemimpinan yang berkolaborasi dengan gaya kepemimpinan otoriter dan demokrasi. Tetapi karyawan lebih cenderung menyukai kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan ini dapat memberikan motivasi yang menginspirasi karyawan melalui teladan yang dilakukan oleh pimpinan. Dalam penyelesaian tugas, atasan tidak hanya memberikan pekerjaan kepada bawahan tetapi atasan ikut serta dalam mengawasi dan menyelesaikan pengerjaan tugas perusahaan, dengan adanya beban kerja yaitu target dan kepemimpinan yang keras dan tegas ini akan membuat karyawan merasa tertekan sehingga hasil dari kinerja karyawan mengalami penurunan. untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang besar dan dapat memotivasi karyawannya.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan dan motivasi adalah pelatihan yang diterima oleh karyawan. PT.Telkom Pekanbaru sangat memperhatikan pelatihan yang dimiliki oleh karyawan yaitu dengan menempatkan para karyawan sesuai dengan pada bidangnya,. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan yang berorientasi dalam pelaksanaan pekerjaan saat ini agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, (Rivai & Sagala, 2014).

Jumlah peserta lebih sedikit dari pada jumlah karyawan. Namun hal ini menunjukkan bahwa pembagian pelatihan untuk seluruh karyawan itu tidak merata, disebabkan karyawan terbebani dengan biaya/dana yang digunakan. Untuk karyawan yang mengikuti pelatihan akan

menggunakan dana/biaya sendiri atau pribadi terlebih dahulu. Setelah pelatihan selesai dilaksanakan maka dana/biaya tersebut akan di akumulasi dan diganti oleh perusahaan ketika dana/ biaya perusahaan telah cair dari pusat, ini menyebabkan dana/biaya perusahaan yang terbatas sehingga tidak memungkinkan mengikuti sertakan seluruh karyawan dalam waktu yang pendek. Disisi lainnya, karyawan tidak memilih mengikuti pelatihan disebabkan oleh waktu yang bisa menyita waktu pekerjaan mereka sehingga pekerjaan mereka akan menumpuk dan tertunda. Apabila pelaksanaan pelatihan sudah sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, maka diharapkan dengan kompetensi yang dimiliki dan pemberian motivasi kerja yang diberikan atasan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Hal ini selaras dengan tujuan PT. Telkom Pekanbaru menerapkan program pelatihan ini yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat membentuk SDM yang sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian mengenai motivasi dan kinerja karyawan ini sebenarnya sudah banyak dilakukan namun memiliki hasil yang berbeda-beda, Prasdita Intan Ninda dan Dadang Iskandar (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. Lalu hasil penelitian berbeda yang ditunjukkan oleh Nur Hayati dan Sri Haryani (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Wungow Raymond Octavianus dan Adolfina (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Ambarwati (2015) kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menggunakan variabel motivasi yang diukur dengan dengan motivasi eksternal dan motivasi internal. Dimana penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan satu komponen saja, dimana hanya menggunakan motivasi eksternal atau internal saja, namun penelitian ini menggunakan kedua-duanya. Hal ini dilakukan karena dua komponen tersebut adalah komponen-komponen inti yang mengendalikan perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu, penelitian ini menggunakan objek yang berbeda dengan penelitian yang lainnya yaitu PT. Telkom Pekanbaru, sehingga dapat memberikan hasil yang berbeda dan baru dibandingkan penelitian sebelumnya.

### **Kinerja**

Kinerja dalam organisasi merupakan hasil dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk terjadi. Menurut (Hasibuan, 2012) kinerja adalah suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kemudian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, (Mangkunegara, 2012).

### **Motivasi**

Motivasi bagi karyawan merupakan kebutuhan yang ingin dicapai atau dipuaskan. Apabila kebutuhan tersebut belum terpenuhi akan memunculkan dorongan dalam diri manusia untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhannya tersebut. Oleh karena itu, tugas manajemen adalah untuk mengarahkan perilaku tersebut. Kebutuhan manusia tidak akan ada hentinya, karena kebutuhan yang terpenuhi akan menimbulkan kebutuhan baru lagi, sehingga proses motivasi akan

terus berjalan. menurut (Hertzberg, 2011) motivasi yang timbul dalam diri seseorang karyawan dibedakan menjadi dua motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kedua motivasi ini bisa menimbulkan seseorang menjadi lebih baik dan menciptakan apa yang mereka inginkan menjadi kenyataan.

### Kepemimpinan

Setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang baik adalah yang dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan dan mengasah bakatnya melalui pendidikan, sehingga menghasilkan seorang pemimpin yang berkualitas.

Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, adanya pengaruh seorang pemimpin dalam organisasi ataupun perusahaan menentukan tujuan untuk mencapai visi dan misi. Menurut Kartono (2011) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni untuk dapat mempengaruhi orang lain supaya dapat bekerjasama dan memiliki tujuan yang sama diinginkan kelompok. Menurut (Hasibuan,2014) kepemimpinan (leadership) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi

### Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam suatu perusahaan dimana ditempatkan karyawan baru untuk suatu jabatan tertentu atau dimana karyawan lama ditugaskan memangku jabatan baru. Untuk itu diadakan pendidikan dan pelatihan kerja, dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja

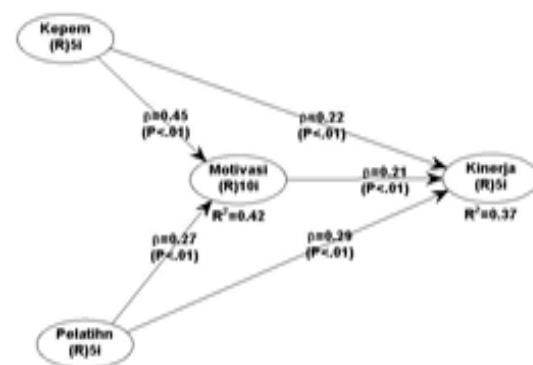
tertentu untuk kebutuhan masa sekarang, (Swasto, 2011).

### METODE

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 150 orang, dengan menggunakan teknik simple random sampling. Penelitian ini menggunakan partial least square dengan structural equation modelling. Metode yang digunakan Outer model yang terdiri dari indikator reliability, internal consistency, convergent validity dan discriminant validity dan Inner model terdiri dari structural model, determinasi ( $R^2$ ), Koefisien jalur, dan effect size ( $F^2$ ).

### HASIL

Gambar 1. Model Penelitian



Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karena sifat atau perilaku pimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak di dalam perusahaan dengan adanya dorongan dari pemimpin sehingga akan menentukan berhasil ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi, karena pelatihan menjadi salah satu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam menyiapkan diri untuk memegang suatu tanggung jawab dimasa yang akan datang, bila karyawan jadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli maka para karyawan akan merasa berguna, percaya diri lebih besaryang dapat dilakukan dengan memperluas kesempatan usaha karyawan untuk mendapatkan pelatihan.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena gaya seorang pemimpin dalam memimpin akan menjadi pendoman bagi karyawannya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat karyawan untuk menjadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, sehingga para karyawan akan merasa berguna yang dapat diawali dengan kesempatan karyawan untuk dapat selalu meningkatkan motivasinya dengan mengembangkan karirnya.

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena motivasi menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja, dimana motivasi mencerminkan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi melalui capaian-capaian prestasi. Apabila semakin tinggi motivasi karyawan untuk berprestasi, maka hal tersebut akan mendorong untuk dapat berkinerja tinggi. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena sifat seorang pimpinan akan menentukan berhasil ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan akan membentuk motivasi karyawan tersebut

Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor keahlian spesifik dalam melaksanakan pekerjaan mendapat penilaian terendah yang seharusnya dapat diperbaiki dengan pelatihan yang memang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Kepemimpinan yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengarahkan, mengajak kerjasama dan memberikan contoh yang baik sebagai pemimpin maka akan mampu mempengaruhi bawahannya dalam

melakukan pekerjaan. Karyawan tanpa motivasi kerja tidak akan bisa memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Dengan adanya perintah yang diberikan oleh atasan, bawahan lebih terarah dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, bawahan lebih tahu standar-standar apa yang telah ditetapkan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga diharapkan kinerja bawahan baik dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. c nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja adalah 0,21; dengan  $P < 0,01$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya terdapat pengaruh kepemimpinan pada kinerja.  $P\text{-value} < 0,05$  berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. *effects size* sebesar 0,113 yang mana  $0,15 \leq x \leq 0,35$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok "Sedang" secara praktis. Semakin besar  $\beta$ , semakin kuat pengaruh antara satu variabel eksogen dengan variabel endogen secara statistik, jadi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hipotesis diterima.

Sehingga yang memberikan indikasi pentingnya adanya dorongan dari pemimpin untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, dengan memberikan *reward* atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan akan lebih memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Sari,dkk (2012) dan Khotimah (2014) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral sehingga dalam pencapaian kinerja karyawannya.

### Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Dalam penelitian dari hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara signifikan. Dengan begitu karyawan yang mengikuti pelatihan yang tinggi akan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan diperkuat lagi dengan adanya kesadaran dalam diri untuk

melaksanakan tugasnya dengan baik memiliki kinerja yang tinggi.

Dapat dilihat dari hasil responden pada variabel pelatihan yang terdapat skor yang rendah dimana ini akan membuat karyawan tidak memiliki antusias yang tinggi untuk mengikuti pelatihan dengan penyebab kurangnya pengetahuan karyawan untuk mengetahui seberapa penting pengetahuan untuk diri sendiri, karir dan perusahaan, maka perusahaan harus lebih mendorong karyawan dalam hal pengetahuan dan keterampilan pada dirinya. Maka hasil menunjukkan nilai koefisien jalur dan titik kritis yang signifikan pada tingkat alfa 5% (0,05). Nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada pelatihan berpengaruh terhadap kinerja adalah 0,28; dengan  $P < 0,01$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya terdapat pengaruh pelatihan pada kinerja.  $P\text{-value} < 0,05$  berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. *effects size* sebesar 0,157 yang mana  $0,15 \leq x \leq 0,35$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok "Sedang" secara praktis. Dengan demikian Semakin besar  $\beta$ , semakin kuat pengaruh antara satu variabel eksogen dengan variabel endogen secara statistik, jadi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pelatihan yang diberikan perusahaan memiliki manfaat yang bagus untuk karyannya, ini akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin bagus pelatihan yang diikuti akan menunjukkan kinerja yang lebih baik pula. Hal ini selaras dengan hasil penelitian dari (Meyrenna Yenesta, 2007), yang menyatakan bahwa pelatihan kerja dapat menunjang perkembangan kinerja karyawan. Dan dari penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Ismenia Boe, 2014), ditemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi**

Dari hasil uji terdapat pengaruh yang signifikan ataupun kuat terhadap satu sama dengan yang lainnya, dengan memberikan indikasi pentingnya perbaikan pada saat ini,

karena sifat atau perilaku pimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak di dalam perusahaan akan menentukan berhasil ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kemampuan pimpinan sebagai pengendali perusahaan di tuntut agar selalu berusaha untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan, dengan melihat rendahnya nilai responden pada pernyataan terkait menjaga kekompakkan tim maka yang dapat dilakukan dengan memberikan penugasan-penugasan secara berkelompok, sehingga karyawan dapat meningkatkan rasa kepedulian karyawan tersebut, sehingga diharapkan dapat meningkatkan nilai kinerja dari pegawai secara individual maupun berkelompok. Maka hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada Kepemimpinan terhadap motivasi adalah 0,45; dengan  $P\text{-value} < 0,01$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya terdapat pengaruh kepemimpinan pada motivasi ;  $P\text{-value} < 0,05$  berarti pengaruhnya signifikan secara statistik serta *effects size* sebesar 0,276 yang mana  $0,15 \leq x \leq 0,35$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok "Sedang" secara praktis. Semakin besar  $\beta$ , semakin kuat pengaruh antara satu variabel eksogen dengan variabel endogen secara statistik, jadi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan hipotesis diterima.

Penjelasan pada analisis deskriptif pada variabel kepemimpinan dan motivasi juga menunjukkan hubungan yang positif. Pemimpin PT. Telkom Pekanbaru dinilai memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya dan pemimpin sering mengadakan kegiatan tahunan seperti family gatering ternyata dapat meningkatkan motivasi karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Almer, Djahur dan Iqbal (2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi maka adanya peran pemimpin sangat besar untuk menumbuhkan motivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh pelatihan terhadap motivasi**

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap motivasi, yang memberikan indikasi penting adanya pemberian pelatihan yang mempengaruhi motivasi karyawan karena setelah mengikuti pelatihan pegawai mempunyai keterampilan (*skill*) dan terampil sehingga sikap karyawan lebih baik dalam menerima tugas dan bersemangat dalam mengerjakan tugas. Maka dari hasil pengujian nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi adalah 0,27; dengan  $P\text{-value} < 0,01$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya terdapat pengaruh pelatihan pada motivasi dengan ;  $P\text{-value} < 0,05$  berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. *Effects size* sebesar 0,145 yang mana  $0,15 \leq x \leq 0,35$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok “Sedang” secara praktis. Semakin besar  $\beta$ , semakin kuat pengaruh antara satu variabel eksogen dengan variabel endogen secara statistik, jadi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan hipotesis diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan kerja dalam usahanya untuk semangat kerja karyawan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas. Jika karyawan telah mengikuti pelatihan yang relevan dengan pekerjaan, dan metode yang diberikan sesuai dengan tuntutan kerja perusahaan, Dengan demikian dapat disimpulkan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan, *skill* dan sikap dalam usahanya untuk memotivasi mereka dalam bekerja sehingga akan menghasilkan karyawan yang berkualitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Julianry, Syarief, & Affandi, 2017) bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi. Pelatihan merupakan wadah untuk membangkitkan motivasi diri karyawan. Menurut (Gullu, 2016) pelatihan berpengaruh positif pada motivasi karyawan pada sektor perbankan di Turki.

### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja**

Hasil penelitian menemukan bahwa

nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,21; dengan  $P < 0,001$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya berarti tidak ada terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja yang lebih besar dari  $P\text{-value} < 0,05$  berarti terdapat pengaruh signifikan secara statistik. *Effects size* sebesar 0,100 yang mana  $0,15 \leq x \leq 0,35$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok “Sedang” secara praktis. Semakin besar  $\beta$ , semakin kuat pengaruh antara satu variabel eksogen dengan variabel endogen secara statistik, jadi motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hipotesis diterima.

Terdapat motivasi mempengaruhi kinerja secara signifikan, ini dikarenakan untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak lepas dari pengaruh berbagai faktor, baik dalam diri maupun dari luar diri karyawan, dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Diantara motivasi intrinsik dan ekstrinsik menunjukkan bahwa pengakuan dan hubungan antar pribadi pada PT. Telkom Pekanbaru belum jelas dan baik dengan dijelaskan rendahnya responden yang setuju sehingga membuat karyawan belum termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. Untuk itu, pihak perusahaan perlu memperbarui alur pekerjaan, kebijakan dan administrasi yang jelas sehingga karyawan bisa secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan menunjukkan bahwa pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja yang nyaman diperusahaan lebih baik sehingga karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Hasil penelitian ini juga selaras dengan trait theory (teori sifat) yang menjelaskan bahwa seseorang pemimpin pada umumnya memiliki sifat sebagai kepemimpinan namun sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya terbentuk dengan sendirinya, tetapi juga dapat dicapai melalui suatu pendidikan ataupun pengalaman

seseorang. Sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi salah satunya adalah kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Sifat ini merujuk kepada bagaimana seorang pemimpin kemampuan untuk dapat membentuk kondisi dan hubungan kerja yang sehat yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan itu bekerja dan kerjanya. Semakin baik kepemimpinan maka karyawan akan semakin termotivasi sehingga kinerja karyawan akan semakin baik. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Harahap (2017) dan Hamzah (2014) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pada dasarnya pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang dapat mengarahkan bawahannya ke arah tujuan dan keberhasilan organisasi.

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi**

Hasil penelitian menemukan bahwa nilai koefisien jalur berpengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,094; dengan  $P < 0,01$  dan Nilai  $\beta > 0$  artinya terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi.  $P\text{-value} < 0,05$  berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. *Effects size* sebesar 0,049 yang mana  $0,2 \leq x \leq 0,15$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok “Kecil” secara praktis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan hipotesis diterima.

Sehingga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena sifat seorang pemimpin akan menentukan berhasil ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Dengan adanya mediasi motivasi akan membantu pemimpin untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan. Ini menjadi salah satu pendorong karyawan untuk lebih

meningkatkan kerjanya dengan memiliki pemimpin yang peduli terhadap bawahannya. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena sifat seorang pemimpin akan menentukan berhasil ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Sifat pemimpin yang dapat menjadi pengendali dalam perusahaan akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan. Melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan akan membentuk motivasi karyawan tersebut. Semakin baik kepemimpinan maka karyawan akan semakin termotivasi sehingga kinerja karyawan akan semakin baik. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Harahap (2017) dan Hamzah (2014) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pada dasarnya pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang dapat mengarahkan bawahannya ke arah tujuan dan keberhasilan organisasi.

#### **Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi**

Dapat dilihat dari hasil pengujian statistik menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa koefisien jalur akan berpengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) pada pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0,056; dengan  $P < 0,163$ . Nilai  $\beta > 0$  artinya berarti tidak ada terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi yang lebih besar dari  $P\text{-value} < 0,05$  berarti tidak adanya pengaruhnya signifikan secara statistik. *Effects size* sebesar 0,031 yang mana  $0,2 \leq x \leq 0,15$  maka pengaruh termasuk dalam kelompok “Kecil” secara praktis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan hipotesis tidak diterima.



Faktor keahlian spesifik dalam melaksanakan pekerjaan mendapat penilaian terendah yang seharusnya dapat diperbaiki dengan pelatihan yang memang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan. Dengan kata lain, perlu diberi pengetahuan yang baik didalam pelatihan sehingga ini akan membantu karyawan mendapatkan keahlian spesifik dalam bekerja. Peran mediasi motivasi kerja kurang signifikan tidak terkait dengan efektif atau tidaknya pelatihan namun terletak pada prosedur yang rendah. Hal ini didukung dengan nilai loading dan nilai rata-rata analisis deskriptif yang rendah prosedur. Meskipun di nilai skor pada indikator pelatihan prosedur memiliki skor tertinggi akan tetapi pada peran nya terhadap kinerja melalui motivasi memiliki nilai loading yang rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Marhadi, 2014) yang menemukan bahwa motivasi tidak dapat menjadi mediasi antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Juga penelitian oleh Atmoko (2013) menunjukkan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan secara tidak langsung melalui motivasi tidak signifikan terhadap kinerja. Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja diduga karena pelatihan yang telah diperoleh responden lebih banyak pelatihan kelompok *guided mastery* yang terkait dengan pelatihan teknis, bagaimana mengerjakan sesuatu, bukan pelatihan yang bersifat motivasi diri dan *coaching* bawahan bagi para atasan langsung agar mereka memahami betapa pentingnya memberikan pengakuan pada para bawahan seperti pendekatan yang disarankan oleh Bandura.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan bab, dapat ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karena sifat atau perilaku pimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak di dalam perusahaan dengan adanya dorongan dari pemimpin sehingga akan menentukan berhasil ataupun gagal nya perusahaan tersebut.
2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi, karena pelatihan menjadi salah satu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam menyiapkan diri untuk memegang suatu tanggung jawab dimasa yang akan datang, bila karyawan jadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli maka para karyawan akan merasa berguna, percaya diri lebih besaryang dapat dilakukan dengan memperluas kesempatan usaha karyawan untuk mendapatkan pelatihan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena gaya seorang pemimpin dalam memimpin akan menjadi pendoman bagi karyawannya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik.
4. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat karyawan untuk menjadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli, sehingga para karyawan akan merasa berguna yang dapat diawali dengan kesempatan karyawan untuk dapat selalu meningkatkan motivasinya dengan mengembangkan karirnya.
5. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena motivasi menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja, dimana motivasi mencerminkan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi melalui capaian-capaian prestasi. Apabila semakin tinggi motivasi karyawan untuk berprestasi, maka hal tersebut akan mendorong untuk dapat berkinerja tinggi.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena sifat seorang pimpinan akan menentukan berhasil

ataupun gagalnya perusahaan tersebut. Melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dengan bawahan akan membentuk motivasi karyawan tersebut

7. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor keahlian spesifik dalam melaksanakan pekerjaan mendapat penilaian terendah yang seharusnya dapat diperbaiki dengan pelatihan yang memang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Dessler, Gary, (2015). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ed. 14. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Hasibuan, Malayu Sp, (2012), *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick,(2011). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan And Anna Waheed
- Hasibuan, (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- PT. Telkom Pekanbaru, (2020). *Data Kinerja Organisasi, Karyawan Dan Pelatihan*. Riau. Pekanbaru.
- Kock, Ned, (2015). *One-Tailed Or Two-Tailed P Values In PLS-SEM?*. International Journal Of E-Collaboration, 11(2), 1-7.
- Kock, Ned, (2020). *Warppls User Manual:Version 7.0*, Laredo, Texas, USA.
- Luthans, Fred, (2011), *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. Dan Coulter, Mary, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Rivai, Veithzal,(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, P. Stephen, (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan Oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Swasto, Bambang, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press Simamora,
- Henry,(2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Almer, Djamhur, & Iqbal, (2017). *The Effect Of Leadership Style On Motivation And Employee Performance: A Study On Employees Of PT*. Dipo Star Finance Of Makasar Branch, South Sulawesi. Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences. Vol 61 No 1, 119-126.
- Ninik Ambarwati, (2015), *Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan*, E-Jurnal.Unisri.Ac.Id, Vol. 9, No. 2
- Nur Hayati Dan Sri Haryani (2016), *Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi*

*Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bpr Bank Jogja Yogyakarta, Https://Journal.Stimykpn.Ac.Id, ISSN : 1411-6375, Vol.17,No.1.*

*Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado”, Jurnal EMBA, Vol. 6, No. 3*

Hamzah, Nur,(2014). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Inkud Agritama. Jurnal Apresiasi Ekonomi. Vol 2 (2): 95-101*

Harahap, Rianto.(2017). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Intervening Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Kendari. Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi. Vol. I, (1): 40 – 49.*

Khotimah, A.H Dan Iriani, S.(2014). *Sistem Informasi Nilai Siswa Pada Madrasah Tsanawiyah (Mts) Al Muhajirin Kalak Donorojo, Indonesian. Journal On Networking And Security. 3(1). 43-46.*

Sari, Rahmila, Muis, Mahlia Dan Hamid, Nurdjannah, (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Jurnal Analisis. Vol 1(1)87-93.*

Prasdita, Intan, Ninda Dan Dadang. Iskandar, (2015), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pada PT. Telkom Japati Bandung, ISSN : 2355-9357, E.Proceeding Of Management: Vol. 2, No.3.*

Kartini Kartono,(2011). *Pemimpin Dan Kepemimpinan, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.*

Wungow Raymond Octavianus, (2018), *Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja*