

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LOYALITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Nurulita Ayu Febrianti  
nurulitaafebrianti@gmail.com  
Pontjo Bambang Mahargiono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to examine the effect of leadership style and employee loyalty on employees' performance, with motivation as an intervening variable in the Qur'an Course of Al-Falah Surabaya. The independent variables were leadership style and employee loyalty. While the dependent variable was employees' performance. Meanwhile, the intervening variable was motivation. The population was employees in the Qur'an Course of Al-Falah Surabaya consisting of 50 people. Moreover, the data collection technique used saturated sampling. The data analysis technique used PLS (Partial Least Square) with the supporting instrument of SmartPLS 3.0. The result of the direct effect showed that leadership style had a significantly positive effect on employees' performance. Likewise, employee loyalty had a significantly positive effect on employees' performance. Similarly, motivation had a significantly positive effect on employees' performance. Furthermore, leadership style had a significantly positive effect on motivation. Likely, employee loyalty had a significantly positive effect on motivation. Additionally, the result of the indirect effect showed that motivation as the intervening variable could mediate positively and significantly the effect of leadership style on employees' performance. In addition, motivation as the intervening variable could mediate positively and significantly the effect of employee loyalty on employees' performance.*

*Keywords: leadership style, employee loyalty, motivation, employees' performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Sementara variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah motivasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya yang berjumlah 50 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan instrument pendukung yaitu *software SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian pengaruh langsung menunjukkan bahwasannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, serta loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Sedangkan, hasil penelitian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwasannya motivasi sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan serta motivasi sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, motivasi, kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah

ditetapkan. Target perusahaan, menjadi tujuan utama semua pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting di dalam perusahaan, dengan adanya sumber daya manusia perusahaan bisa mencapai keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan tersebut, oleh karena itu perusahaan harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu dan berkompeten melaksanakan tugas dengan baik demi keberlangsungan operasional perusahaan.

Dengan adanya sumber daya manusia yang berkompeten perusahaan atau organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan tanpa ada hambatan dari karyawan atau sumber daya manusia yang menghalangi karena keterlambatan atau kurang baik performa dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan. Performa dari karyawan dapat dilihat melalui kinerjanya karena kinerja karyawan merupakan aset penting yang dibutuhkan untuk mendukung operasional dan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu memantau kinerja karyawannya agar dapat lebih meningkatkan hasil kerjanya. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien sangat diperlukan bagi perusahaan karena dengan demikian akan memajukan perusahaan. Kinerja karyawan juga dinilai di dalam Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya.

Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya yang juga dikenal sebagai Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya, kursus ini terletak di masjid Al-Falah Surabaya Jl. Raya Darmo no. 137 A Surabaya. Lembaga kursus ini bergerak dibidang edukatif belajar mengaji Al-Quran, lembaga kursus al-quran al-falah mempekerjakan karyawan atau guru mengaji yang sudah memiliki ilmu yang sangat memadai sehingga dapat memberikan ilmu yang baik. Tetapi ada kalanya para karyawan mengalami naik turun dalam kinerja. Adanya peningkatan yang sangat baik dari kinerja karyawan Lembaga Kursus Al-quran Al-falah Surabaya, terutama dalam penilaian kualitas kerja dan kemandirian karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 1 berikut :

**Tabel 1**  
**Kinerja Karyawan di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya**

Penilaian	2019			2020			2021		
	Bobot	Kapasitas	Skor	Bobot	Kapasitas	Skor	Bobot	Kapasitas	Skor
Kualitas Kerja	25%	85	21.25%	25%	75	18.75%	25%	85	21.25%
Kuantitas Kerja	15%	80	12%	15%	65	9.75%	15%	80	12%
Ketepatan Waktu	15%	90	13.5%	15%	95	14.25%	15%	90	13.5%
Efektifitas	20%	95	19%	20%	95	19%	20%	95	19%
Kemandirian Karyawan	25%	95	23.75%	25%	95	23.75%	25%	95	23.75%
	Jumlah		89.5%	Jumlah		85.5%	Jumlah		89.5%

Sumber : Data Kinerja Karyawan 2022

Berdasarkan tabel 1 dapat dijelaskan bahwa dari tahun ke tahun Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya masih belum optimal dalam kinerja karyawannya, dalam setiap tahun masih terjadi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan. Pada tahun 2019 rata-rata kinerja karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebesar 89.5% lalu pada 2020 rata-rata kinerja karyawan mengalami penurunan menjadi 85.5%, dan pada tahun 2021 kinerja karyawan kembali mengalami peningkatan menjadi 89.5% terjadi peningkatan dan

penurunan kinerja karyawan mungkin adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, dan motivasi.

Berdasarkan data diatas yang membuktikan adanya peningkatan dan penurunan pada kinerja karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalahnya sebagai berikut: (1) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (2) Apakah Loyalitas Karyawan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (3) Apakah Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (4) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (5) Apakah Loyalitas Karyawan berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (6) Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening* pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? (7) Apakah Loyalitas Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening* pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya? Dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Motivasi pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening* pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel *intervening* pada Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya.

## TINJAUAN TEORITIS

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengarahkan orang lain atau bawahan untuk bekerja sesuai dengan hati nurani dan berkontribusi pada pencapaian tujuan utama perusahaan. Menurut Sutikno (2014:16) Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. Sedangkan menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

### Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah suatu keadaan psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya untuk tetap tinggal, tetapi bagaimana merasa menjadi bagian dari organisasi dengan kesetiaan mengikutidan melaksanakan hal-hal yang wajib, termasuk loyalitas terhadap pekerjaan, jabatan, organisasi, dimana karyawan juga bersedia untuk

mempertahankan, melindungi perusahaan dari masalah internal dan eksternal. Menurut Hasibuan (2017) Loyalitas yaitu bentuk kesetiaan dari karyawan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan.

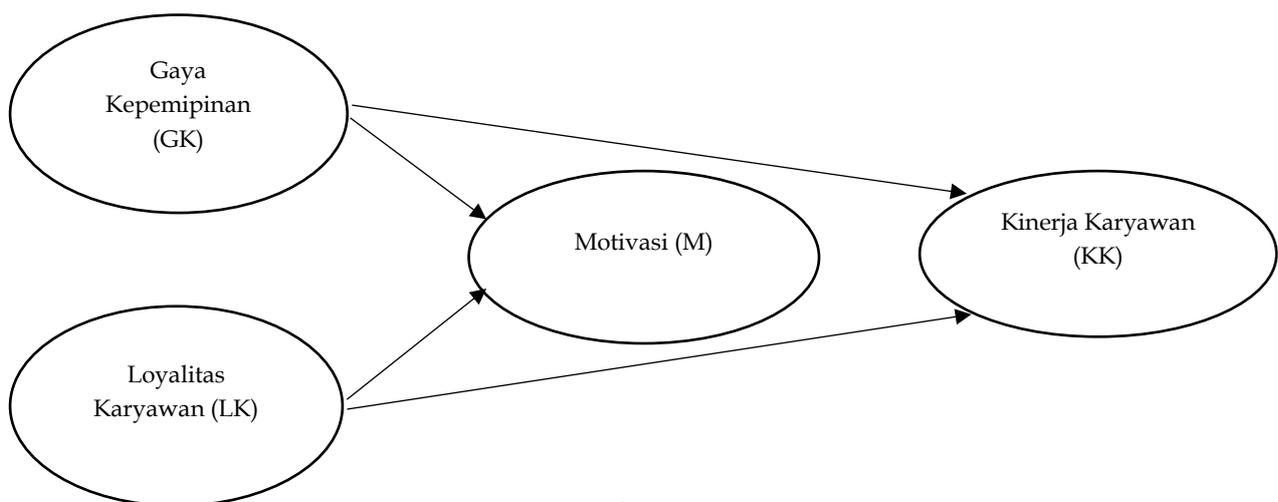
### Motivasi

Menurut Sutrisno (2015) 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. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata lain *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia yang umum dan bawahan khususnya. Motivasi berfokus pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah suatu dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Motivasi juga dapat memberikan energi dan menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi.

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam sebuah perusahaan kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah aspek penting yang harus diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, selanjutnya menurut Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu perusahaan.

### Rerangka Konseptual



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaannya. Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik juga kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Latif (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiani dan Sepdiana (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Loyalitas karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk menjalankan tugaperusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal. Hasibuan (2017) loyalitas yaitu bentuk kesetiaan dari karyawan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak mengetahui yang terdapat di perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Maulida dan Askiah (2020) menyatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Letsoin dan Ratnasari (2020) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Loyalitas Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk mencapai tujuan. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata lain *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia yang umum dan bawahan khususnya. Motivasi berfokus pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Penelitian Latif (2018) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi berbeda dengan penelitian Murti dan Srimulyani (2013) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi**

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting untuk memotivasi setiap individu karyawan. Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahannya, jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong semangat para karyawan maka karyawan terus termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Hasibuan (2002:169) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Hasil penelitian Agustin (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, berbeda dengan

penelitian Hadromi (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap motivasi.

H<sub>4</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Motivasi**

Loyalitas karyawan berkaitan erat dengan motivasi loyalitas karyawan dapat tumbuh ketika merasa nyaman bekerja di sebuah perusahaan dan nyaman akan pekerjaan yang mereka lakukan. Loyalitas karyawan juga bisa berasal dari motivasi yang mereka dapat dari atasan atau teman seperjuangan, dengan mendapat motivasi dari pimpinan akan membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaannya. Newstrom dalam Wibowo (2017:430) mendefinisikan loyalitas karyawan yaitu tingkatan karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan ingin melanjutkan bekerja secara aktif berpartisipasi dalam perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sholihin dan Arida (2021) yang menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

H<sub>5</sub>: Loyalitas Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi**

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi sebuah anggota kelompok, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang benar agar para anggota kelompok merasa nyaman dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Thoha dalam Retnowulan (2017:101) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya. Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan akan meningkat bila pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang bisa memotivasi para karyawan bekerja dengan baik bergerak maju mencapai tujuan sebuah perusahaan. Hasil penelitian Agustin (2020) menyatakan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, tetapi berbeda dengan penelitian Efendi dan Hardianto (2021) yang menyatakan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi tidak berpengaruh.

H<sub>6</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

### **Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi**

Loyalitas merupakan suatu kondisi sikap mental untuk tetap memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun rekan kerja. Loyalitas memiliki fungsi sosial yang penting. Loyalitas menghadirkan kesediaan individu, dalam kerja sama dengan orang lain. Hasibuan (2017) loyalitas yaitu bentuk kesetiaan dari karyawan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak mengetahui yang terdapat di perusahaan tersebut. Dalam loyalitas karyawan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika karyawan merasa termotivasi maka akan timbul loyalitas yang tinggi dan akan meningkatkan kinerja mereka dan akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Hasil penelitian Sholihin dan Arida (2021) menyatakan bahwa secara tidak langsung loyalitas karyawan memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>7</sub>: Loyalitas Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang dapat diterapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari dan di tarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:81) sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel merupakan sebuah teknik untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam sebuah penelitian, maka dengan demikian penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik sampel jenuh menurut Sugiyono (2017:68) merupakan teknik pengambilan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasinya sebagai sampel, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah 50 karyawan/i Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*). Data diperoleh, dikumpulkan dan diolah secara langsung dengan cara menyebarkan kuisioner untuk 50 responden. Kuisioner tersebut berisi pernyataan yang ditujukan untuk karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. Kuisioner yang dibagikan akan bersifat tertutup, artinya jawaban responden telah dibatasi dengan menyediakan alternatif jawaban sesuai yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti didalam obyek atau di lapangan yang bersumber langsung dari para responden.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel ini diperlukan dalam penelitian karena dapat digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis. Variabel adalah segala sesuatu yang ditentukan oleh peneliti untuk dapat dipelajari sehingga memperoleh berbagai informasi tentang hal-hal tersebut yang kemudian ditarik menjadi kesimpulan (Sugiyono 2017:63). Dalam penelitian terdapat tiga variabel, yaitu:

#### **Variabel Independen**

Variabel independen atau bebas adalah variabel penelitian yang mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diamati. Variabel independen pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan.

#### **Variabel Dependen**

Variabel dependen atau terikat yang disebabkan atau dipengaruhi oleh adanya variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan

### **Variabel Intervening**

Variabel intervening atau mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel *intervening* pada penelitian ini adalah Motivasi.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya untuk mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan hati nurani dan berkontribusi pada pencapaian tujuan utama lembaga.

#### **Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya untuk menjalankan tugas yang telah diberikan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan lembaga berhasil maksimal.

#### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai dengan tanggung jawab baik secara kualitas ataupun kuantitas.

#### **Motivasi**

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, menggerakkan karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga dapat mencapai tujuannya.

### **Teknik Analisis Data**

#### **PLS (*Partial Least Square*)**

*Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik analisis menggunakan statistik menjelaskan dan membandingkan variabel terikat berganda dan variabel bebas berganda. PLS adalah cara dalam analisis statistik SEM dengan dasar varian yang terkonsep untuk mengetahui penyelesaian regresi berganda jika data yang digunakan terdapat permasalahan yang mendalam, seperti kecilnya jumlah sampel penelitian, kehilangan data multikolinearitas. PLS tidak dapat mengubah sampel dan populasi sehingga menghasilkan ukuran yang lebih baik (Jogiyanto, 2011:55).

#### **Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran (*outer model*) merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara indikator variabel dengan variabel yang digunakan dalam penelitian. Pengujian model pengukuran (*outer model*) dibagi menjadi 2 pengujian yaitu sebagai berikut:

#### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu survey dimana suatu survey dikatakan valid apabila pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dapat mengungkapkan suatu variabel dalam survey itu sendiri.

#### **Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) digunakan sebagai ukuran pada indikator dalam setiap variabel dengan melihat nilai *outer loading*, jika nilai *outer loading* >0,5 maka dinyatakan valid menurut Jogiyanto (2011: 71).

### **Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) menurut Jogiyanto (2011: 71) digunakan sebagai ukuran pada indikator dalam setiap variabel dengan melihat nilai *cross loading*, jika nilai *cross loading* masing-masing indikator untuk suatu variabel lebih besar dari nilai *cross loading* variabel lainnya, maka indikator tersebut memiliki validitas diskriminan yang cukup.

### **AVE (*Average Variance Extracted*)**

AVE (*Average Variance Extracted*) digunakan untuk mendukung uji validitas diskriminan yang telah dilakukan, sehingga nantinya uji validitas diskriminan dinyatakan valid sepenuhnya. Kriteria nilai AVE untuk dikatakan valid yaitu jika nilainya sebesar  $> 0,5$  menurut (Jogiyanto, 2011:71).

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas (*composite reliability*) dalam penelitian ini digunakan untuk menjadi sebuah ukuran suatu bentuk kuisioner, jika jawaban dari responden tersebut konsisten dari waktu ke waktu maka kuisioner tersebut dinyatakan reliabel. Kriteria yang digunakan untuk dikatakan reliabel adalah jika nilai *composite reliability* sebesar  $> 0,7$  (Jogiyanto, 2011:72).

### **Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural atau *inner model* merupakan suatu pengujian yang digunakan untuk memberikan informasi tentang seberapa kuat variabel mempengaruhi variabel yang lain. Model struktural dibagi menjadi 3 pengujian.

### **Uji Model Struktural**

Uji model struktural ini digunakan untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Interval pengaruh antar variabel dapat dikatakan berpengaruh positif menurut Hair *et al.*, (2011) jika nilai *original sample*  $> 0$ , tetapi apabila nilai *original sample*  $< 0$  maka dinyatakan sebagai pengaruh negatif.

### **Uji R Square**

Uji *R square* digunakan untuk mengukur variabel independen terhadap variabel *intervening* dan digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dan variabel *intervening* mempengaruhi variabel dependen. Kriteria *R square* menurut Hair *et al.*, (2011) yaitu apabila nilai *R square*  $\geq 0,25$   $\times < 0,5$  maka dikatakan lemah, jika nilai *R square*  $\geq 0,5$   $\times < 0,75$  dikatakan moderat, jika nilai *R square*  $\geq 0,75$  maka dikatakan kuat.

### **Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya seluruh variabel dengan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai dari *t-statistic*. Dengan kriteria jika nilai *t-statistic*  $> t$ -tabel 2,01 maka dinyatakan signifikan, tetapi jika nilai *t-statistic*  $< t$ -tabel 2,01 maka dinyatakan tidak signifikan (Ghozali dan Latan, 2015).

### **Uji Mediasi**

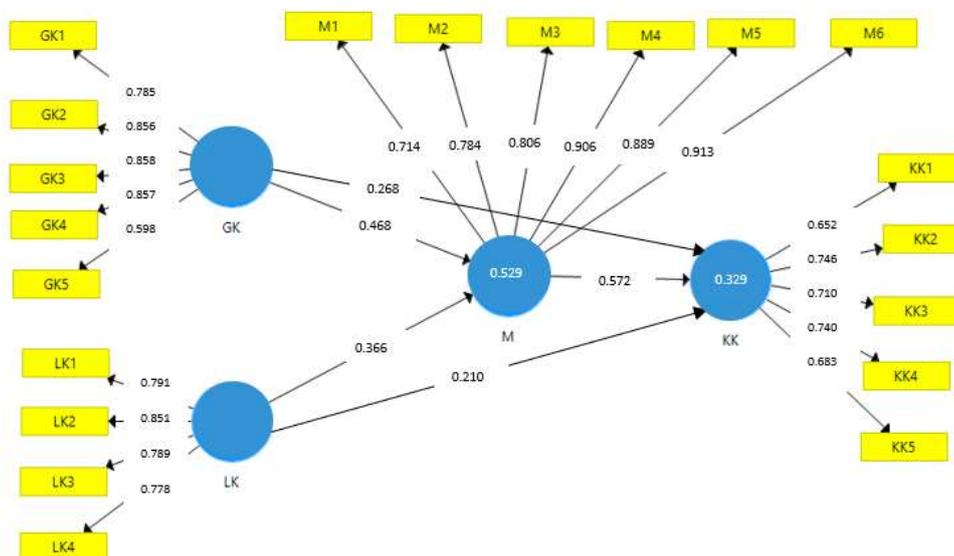
Pengujian mediasi digunakan untuk menunjukkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen terhadap variabel mediasi atau *intervening*. Pengaruh tidak langsung ini diperoleh dengan cara menghitung pengaruh variabel bebas terhadap variabel mediasi, dengan cara dikalikan antara pengaruh variabel mediasi terhadap variabel terikat (Hair *et al.*, 2011).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### PLS (*Partial Least Square*)

Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) untuk mengetahui seberapa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening*.



Gambar 2  
Diagram PLS

Berdasarkan gambar diatas yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dan indikator setiap variabel dengan variabel penelitian serta hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya.

### Model Pengukuran (Outer Model)

#### Uji Validitas

#### Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) digunakan sebagai ukuran pada indikator dalam setiap variabel dengan melihat nilai *outer loading*, jika nilai *outer loading* >0,5 maka dinyatakan valid menurut Jogiyanto (2011: 71). Berikut hasil pengujian dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0* :

Tabel 2  
Hasil Outer Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan (GK)	Kinerja Karyawan (KK)	Loyalitas Karyawan (LK)	Motivasi (M)	Keterangan
GK.1	0,785				Valid
GK.2	0,856				Valid
GK.3	0,858				Valid
GK.4	0,857				Valid
GK.5	0,598				Valid
KK.1		0,652			Valid

KK.2	0,746		Valid	
KK.3	0,710		Valid	
KK.4	0,740		Valid	
KK.5	0,683		Valid	
LK.1		0,791	Valid	
LK.2		0,851	Valid	
LK.3		0,798	Valid	
LK.4		0,778	Valid	
M.1			0,714	Valid
M.2			0,784	Valid
M.3			0,806	Valid
M.4			0,906	Valid
M.5			0,889	Valid
M.6			0,913	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

### Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) menurut Jogiyanto (2011: 71) digunakan sebagai ukuran pada indikator dalam setiap variabel dengan melihat nilai *cross loading*, jika nilai *cross loading* masing-masing indikator untuk suatu variabel lebih besar dari nilai *cross loading* variabel lainnya, maka indikator tersebut memiliki validitas diskriminan yang cukup. Berikut hasil pengujian dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0* :

Tabel 3  
Hasil Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan (GK)	Kinerja Karyawan (KK)	Loyalitas Karyawan (LK)	Motivasi (M)	Keterangan
GK.1	0,785	0,313	0,399	0,375	Valid
GK.2	0,856	0,355	0,504	0,589	Valid
GK.3	0,858	0,372	0,469	0,507	Valid
GK.4	0,857	0,374	0,382	0,603	Valid
GK.5	0,598	0,314	0,275	0,477	Valid
KK.1	0,363	0,652	0,422	0,313	Valid
KK.2	0,199	0,746	0,579	0,282	Valid
KK.3	0,305	0,710	0,575	0,388	Valid
KK.4	0,407	0,740	0,281	0,530	Valid
KK.5	0,225	0,683	0,338	0,420	Valid
LK.1	0,426	0,500	0,791	0,410	Valid
LK.2	0,479	0,421	0,851	0,488	Valid
LK.3	0,299	0,454	0,798	0,485	Valid
LK.4	0,446	0,526	0,778	0,549	Valid
M.1	0,511	0,365	0,409	0,714	Valid
M.2	0,519	0,392	0,446	0,784	Valid
M.3	0,562	0,337	0,429	0,806	Valid
M.4	0,590	0,621	0,579	0,906	Valid
M.5	0,563	0,523	0,592	0,889	Valid

M6	0,563	0,579	0,558	0,913	Valid
----	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

### AVE (*Average Variance Extracted*)

Dalam uji validitas diskriminan juga perlu dilakukan pengujian AVE (*Average Variance Extracted*) untuk lebih mendukung uji validitas yang dilakukan. AVE (*Average Variance Extracted*) digunakan untuk mendukung uji validitas diskriminan yang telah dilakukan, sehingga nantinya uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dinyatakan valid sepenuhnya jika sudah melalui pengujian AVE (*Average Variance Extrancted*). Kriteria nilai AVE untuk dikatakan valid menurut Jogiyanto (2011: 71) yaitu jika nilainya sebesar  $> 0,5$ .

Tabel 4  
Hasil Nilai AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,636	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	0,500	Valid
Loyalitas Karyawan (LK)	0,648	Valid
Motivasi (M)	0,703	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai AVE setiap variabel memiliki nilai  $> 0,5$ , artinya variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan yang diukur oleh uji AVE.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*composite reliability*) dalam penelitian ini digunakan untuk menjadi sebuah ukuran suatu bentuk kuisioner, jika jawaban dari responden tersebut konsisten dari waktu ke waktu maka kuisioner tersebut dinyatakan reliabel. Kriteria yang digunakan untuk dikatakan reliabel adalah jika nilai *composite reliability* sebesar  $> 0,7$ , menurut Jogiyanto (2011:72).

Tabel 5  
Hasil Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,851	0,896	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	0,758	0,833	Valid
Loyalitas Karyawan (LK)	0,820	0,880	Valid
Motivasi (M)	0,914	0,934	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, motivasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,7$  dengan demikian setiap variabel dapat dikatakan reliabel atau memenuhi reliabilitas konstruk.

### Model Struktural (*Inner Model*)

#### Pengujian Model Struktural Pengaruh Langsung

Pengujian model struktural pengaruh langsung merupakan pengujian secara langsung untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen, tanpa melalui variabel *intervening*. Kriteria nilai pengaruh langsung antar variabel yang dinyatakan berpengaruh positif menurut Hair *et al.*, (2011) yaitu sebesar  $> 0$ .

Tabel 6  
Hasil Original Sample

Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
----------	------------------------	------------

Gaya Kepemimpinan (GK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,268	Positif
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Motivasi (M)	0,468	Positif
Loyalitas Karyawan (LK) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,210	Positif
Loyalitas Karyawan (LK) -> Motivasi (M)	0,366	Positif
Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,572	Positif

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan arah hubungan antar variabel sehingga dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Hubungan pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan positif yang artinya bahwa saat Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan juga meningkat sebesar 0,268 satuan. (2) Hubungan pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi menunjukkan hubungan positif yang artinya bahwa saat Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka Motivasi juga meningkat sebesar 0,468 satuan. (3) Hubungan pengaruh langsung antara Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan positif yang artinya bahwa saat Loyalitas Karyawan meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar 0,210 satuan. (4) Hubungan pengaruh langsung antara Loyalitas Karyawan terhadap Motivasi menunjukkan hubungan positif yang artinya bahwa saat Loyalitas Karyawan meningkat sebesar 1 satuan maka Motivasi juga akan meningkat sebesar 0,366 satuan. (5) Hubungan pengaruh langsung antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan positif yang artinya bahwa saat Motivasi meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar 0,572 satuan.

### Pengujian Model Struktural Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian model ini digunakan untuk menguji hubungan secara tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen dengan melalui variabel *intervening* untuk mengetahui arah hubungannya. Kriteria nilai *original sample* pengaruh tidak langsung antar variabel *intervening* dinyatakan berpengaruh positif menurut Hair *et al.*, (2011) yaitu sebesar > 0.

Tabel 7  
Hasil *Original Sample*

Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,268	Positif
Loyalitas Karyawan (LK) -> Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	0,210	Positif

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan arah hubungan antar variabel sehingga dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Hubungan pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi menunjukkan hubungan yang positif, saat Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan juga akan ikut meningkat sehingga akan mempengaruhi Motivasi yang meningkat sebesar 0,268 satuan. (2) Hubungan pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi menunjukkan hubungan yang positif, saat Loyalitas Karyawan meningkat sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan juga akan ikut meningkat sehingga akan mempengaruhi Motivasi dan meningkat sebesar 0,210 satuan.

### Uji R Square

Uji *R square* digunakan untuk mengukur variabel independen terhadap variabel *intervening* dan digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dan variabel

*intervening* mempengaruhi variabel dependen. Kriteria *R square* menurut Hair *et al.*, (2011) yaitu apabila nilai *R square*  $\geq 0,25 \times < 0,5$  maka dikatakan lemah, jika nilai *R square*  $\geq 0,5 \times < 0,75$  dikatakan moderat, jika nilai *R square*  $\geq 0,75$  maka dikatakan kuat.

Tabel 8  
Hasil Uji *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>	Keterangan
Motivasi (M)	0,529	Moderat
Kinerja Karyawan (KK)	0,329	Lemah

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa *R square* yang didapatkan dalam penelitian ini masih dalam kategori moderat dan lemah dengan nilai  $< 0,75$ , sehingga dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Kontribusi variabel Motivasi memiliki nilai 0,529, sehingga untuk dapat meningkatkan variabel independen atau variabel Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan harus dipertahankan dan ditingkatkan agar menjadi kategori "kuat". (2) Kontribusi variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,329, sehingga untuk dapat meningkatkan variabel independen atau variabel Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan harus ditingkatkan.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya seluruh variabel dengan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai dari *t-statistic*. Dengan kriteria jika nilai *t-statistic*  $> t$ -tabel 2,01 maka dinyatakan signifikan, tetapi jika nilai *t-statistic*  $< t$ -tabel 2,01 maka dinyatakan tidak signifikan. Selain menggunakan *t-statistic*, pengaruh langsung dan tidak langsung juga dapat dilihat melalui nilai *p-value*, jika nilai *p-value*  $0 < 0,05$  maka pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dinyatakan signifikan.

Tabel 9  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (KK) -> Kinerja Karyawan (KK)	3,405	0,001	Positif dan Signifikan
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Motivasi (M)	4,482	0,000	Positif dan Signifikan
Loyalitas Karyawan (LK)-> Kinerja Karyawan (KK)	2,263	0,024	Positif dan Signifikan
Loyalitas Karyawan (LK) -> Motivasi (M)	3,061	0,002	Positif dan Signifikan
Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	5,338	0,000	Positif dan Signifikan
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	3,405	0,001	Positif dan Signifikan
Loyalitas Karyawan (LK) -> Motivasi (M) -> Kinerja Karyawan (KK)	2,263	0,024	Positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2022

Berdasarkan dari tabel diatas, setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan *software SmartPLS* pada 50 responden mendapatkan hasil sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai signifikan *t-statistic* 3,405  $> t$ -tabel 2,01 dan *p-value* 0,001  $< 0,05$  sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karena nilai signifikan *t-*

*statistic* 4,482 > t-tabel 2,01 dan *p-value* 0,000 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (3) Loyalitas Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai signifikan *t- statistic* 2,263 > T tabel 2,01 dan *p-value* 0,024 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (4) Loyalitas Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karena nilai signifikan *t- statistic* 3,061 > t- tabel 2,01 dan *p-value* 0,002 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai *t- statistic* 5,338 > t-tabel 2,01 dan *p-value* 0,000 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (6) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi karena nilai signifikan *t- statistic* 3,405 > t- tabel 2,01 dan *p-value* 0,001 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima. (7) Loyalitas Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi karena nilai signifikan *t- statistic* 2,263 > t- tabel 2,01 dan *P value* 0,024 < 0,05 sehingga hasil hipotesis dinyatakan benar dan diterima.

### Uji Mediasi

#### Uji Mediasi I

Analisis jalur untuk mengetahui apakah motivasi dapat memediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, yaitu dengan cara mengalihkan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan koefisien jalur motivasi dengan kinerja karyawan, dengan hasil yang di dapat sebagai berikut: Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh motivasi dengan nilai  $0,468 \times 0,572 = 0,267$ . Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi sebesar 0,268 sedangkan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* sebesar 0,267. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mampu memediasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan karena nilai koefisien pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi.

#### Uji Mediasi II

Analisis jalur untuk mengetahui apakah motivasi dapat memediasi antara loyalitas karyawan dan kinerja karyawan, yaitu dengan cara mengalihkan nilai koefisien nilai jalur loyalitas karyawan terhadap motivasi dan nilai koefisien nilai jalur motivasi dengan kinerja karyawan, dengan hasil yang di dapat sebagai berikut: Pengaruh tidak langsung loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh motivasi dengan nilai  $0,366 \times 0,572 = 0,209$ . Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien jalur loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,210 sedangkan nilai koefisien loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* sebesar 0,209. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mampu memediasi antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan karena nilai pengaruh langsung antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh tidak langsung loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dengan *software SmartPLS 3.0* maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu meningkatkan dan mempengaruhi Kinerja Karyawan di Lembaga

Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (2) Loyalitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Loyalitas Karyawan mampu meningkatkan dan mempengaruhi Kinerja Karyawan di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Motivasi mampu meningkatkan dan mempengaruhi Kinerja Karyawan di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu meningkatkan dan mempengaruhi Motivasi di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (5) Loyalitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Loyalitas Karyawan meningkatkan dan mempengaruhi Motivasi di Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya. (6) Motivasi sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya secara positif dan signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Motivasi mampu mendukung Gaya Kepemimpinan untuk meningkatkan dan mempengaruhi Kinerja Karyawan. (7) Motivasi sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya secara positif dan signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Motivasi mampu mendukung Loyalitas Karyawan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, sehingga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya di masa yang akan datang. Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain: (1) Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data Dalam praktek di lapangan, kemungkinan dalam pengisian kuesioner ini kondisi yang diisi oleh responden kurang serius sehingga jawaban kuesioner yang diterima dalam penelitian ini kurang dari yang terbaik dan paling optimal. (2) Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, 1 variabel *intervening* yaitu motivasi, dan 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak cukup untuk menjelaskan lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan penjelasan kesimpulan sebelumnya, maka peneliti dapat memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat di masa yang akan datang: (1) Bagi Instansi terkait yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya pemimpin lembaga terus meningkatkan memberi dorongan motivasi kepada para karyawannya sehingga para karyawan terus merasa termotivasi sehingga akan meningkat kinerja para karyawan. (2) Bagi Instansi terkait yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya para karyawan terus meningkatkan memberi kontribusi gagasan ide dan tenaga yang tulus untuk lembaga semakin tinggi dedikasi karyawan maka akan semakin tinggi loyalitas karyawan. (3) Bagi Instansi terkait yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya tetap mempertahankan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau memberi kompensasi yang sesuai karena para karyawan telah terlibat dengan instansi. (4) Bagi Instansi terkait yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya tetap menerapkan gaya kepemimpinan yang membuat para karyawan terus merasa termotivasi. (5) Bagi Instansi yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya para karyawan tetap mempertahankan loyalitas tersebut kepada lembaga agar motivasi bekerja terus bertahan. (6) Bagi Instansi yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya sebaiknya terus mempertahankan gaya kepemimpinan memberikan motivasi agar kinerja karyawan juga meningkat. (7) Bagi Instansi yaitu Lembaga Kursus Al-Quran Al-Falah Surabaya

sebaiknya karyawan terus meningkatkan loyalitas nya sehingga terus termotivasi dan meningkat kinerjanya. (8) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan melalui teknik pengumpulan data survey kuisioner, misalnya melalui wawancara berupa teknik pengumpulan data. Sehingga hasil penelitian yang dihasilkan lebih optimal dan maksimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, D. S. 2020. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1):8-19.
- Edison, E., Y. Anwar, dan I. Komariah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, I. dan Latan, H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hadromi, A. F. 2017. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan, Dan Kinerja Guru SD Islam Lumajang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1):109-123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. 2011. *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayat, A. 2018. Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Suku Dinas Kebersihan Kota Administrasi Jakarta Timur. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 1(1):141-150.
- Jogiyanto, H. M. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis BPFE*. Yogyakarta.
- Latif, R. R. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intevening di Prima SR Hotel & Covention Yogyakarta.
- Letsoin, V. R dan S. L. Ratnasari. 2020. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimesi*, 9(1):17-34.
- Mardiani, I. N dan Y. D. Sepdiana. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1):1-10.
- Maulida, R. A. dan Askiah. 2020. Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya. *Borneo Student Research*, 2(1):696-704.
- Murti, H. dan V. R. Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Dan Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1):10-17.
- Retnowulan, J. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Barkah Jaya Mandiri, XVII(1):100-107.
- Rivai, V. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Keempat. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Indeks. Jakarta.
- Sholihin, S. dan Arida, R. W. 2021. Dampak Mediasi Loyalitas Kerja pada Lingkungan, Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 8(1):47-57.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods) CV*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_ 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta. Bandung.

- Sutikno, S. M. 2014. Pimpinan dan Gaya Kepemimpinan. Edisi 1. Holistica. Lombok.
- Sutrisno, E. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana. Jakarta.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. Edisi 5. Raja Grafindo Persada. Depok.