

## **Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening**

**Ahmad Marzuki\*, Slamet Ahmadi, Deni Fakhruhin**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

\*Correspondence email: a.marjuky@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini meliputi penelitian kuantitatif yang dilakukan di PT American Standards Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan karir dan kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervensi atau tidak. Penelitian ini, 100 responden digunakan sebagai sampel, dihitung menggunakan rumus Slovin dari 406 populasi dengan *margin of error* 5%. Ini mengumpulkan data menggunakan skala Likert dan penilaian menggunakan Kuesioner. Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah uji statistik menggunakan SPSS versi 23 dengan menggunakan teknik analisis, uji asumsi klasik, uji *path*, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis. Studi ini menghasilkan tujuh temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diusulkan; yaitu, uji jalur pertama dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa ada dampak yang signifikan antara 1) pengembangan karir terhadap kinerja karyawan; 2) kepemimpinan pada kinerja karyawan. Hasil uji jalur kedua menyimpulkan bahwa ada dampak yang signifikan antara 3) loyalitas terhadap kinerja karyawan, 4) pengembangan karir terhadap loyalitas kerja, 5) kepemimpinan terhadap loyalitas kerja, 6) pengembangan karir melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervensi, dan 7) kepemimpinan melalui loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini menyarankan sejumlah langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja diantaranya pemberian promosi bagi karyawan berkinerja baik, peran pemimpin yang bisa membangkitkan gairah kerja para karyawan serta, mematuhi dan bekerja dengan loyal untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Loyalitas Kerja; Pengembangan karir

**Abstract.** This research includes quantitative research conducted at PT American Standards Indonesia. This study aims to determine whether or not career development and leadership impact employee performance through work loyalty as an intervening variable. This study, 100 respondents were used as samples, calculated using the Slovin formula from 406 populations at a margin of error of 5%. It collected data using a Likert scale and an assessment using a Questionnaire. The data analysis method used by the researcher is a statistical test using SPSS version 23 using analytical techniques, a classical assumption test, a path test, a coefficient of determination, and hypothesis testing. The study yielded seven main findings according to the proposed hypothesis; namely, the first path test in the study concluded that there was a significant impact between 1) career development on employee performance; 2) leadership on employee performance. The results of the second path test concluded that there was a significant impact between 3) loyalty to employee performance, 4) career development to work loyalty, 5) leadership to work loyalty, 6) career development through work loyalty as an intervening variable, and 7) leadership through work loyalty to employee performance. The results of this study suggest a number of steps that can be taken to improve performance in the context of providing promotions for employees who perform well, the role of leaders who can arouse the passion of employees and, obey and work loyally to improve employee performance.

**Keywords:** Career Development; Leadership; Performance Employee; Work Loyalty

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia, dibandingkan dengan pemasaran, teknologi, produksi, dan keuangan, memainkan peran yang jauh lebih signifikan dan dinamis dalam semua aspek operasi organisasi. Perhatian manajemen terutama pada sumber daya manusia karena peran penting yang mereka mainkan dalam sebuah organisasi dan fakta bahwa tanpa mereka, tidak akan ada alur kerja. Manusia luar biasa yang bertanggung jawab atas masa depan organisasi dengan merencanakan jalannya, menetapkan prioritasnya, dan mengarahkan metodenya menuju kesuksesan.

Pengusaha yang terlibat dalam pertumbuhan karir karyawan mereka lebih mungkin untuk berhasil dalam mencapai tujuan SDM mereka. Perubahan nilai, sikap, dan motivasi seseorang sebagai akibat dari pendewasaan itulah yang kita maksudkan ketika kita berbicara tentang pengembangan karir (Hartatik, 2014, p. 138). Kegiatan dan proses yang membantu pekerja mengembangkan keterampilan mereka untuk posisi masa depan dalam suatu organisasi secara kolektif disebut sebagai pengembangan karir. Pengembangan ini mencakup pemahaman bahwasanya perusahaan ataupun manajer SDM telah menyiapkan rencana pengembangan karyawan terlebih dahulu sambil bekerja (Kadarisman, 2014, p. 322). Pengembangan karir diperlukan untuk memungkinkan pertumbuhan diri karyawan di tempat kerja dan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi kemampuan yang lebih tinggi dan lebih baik. Sebagaimana yang tercantum didalam ayat Al-Qur'an di bawah ini:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ جُلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا

Artinya: “Dan Allah Subhawataaka yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi seseorang yang ingin mengambil pelajaran atau orang-orang yang bersyukur” QS. Al-Furqon (25):62

Pada ayat diatas menjelaskan bahwa Allah Azzawajalla telah memberikan waktu bagi manusia dan didalamnya terdapat pelajaran yang menjadikan manusia itu menjadi lebih baik lagi dalam bekerja. Pikirkan lebih strategis tentang pertumbuhan kariernya berdasarkan pengalamannya sebelumnya, dan bersyukur kepada Tuhan atas banyak karunia yang telah Dia berikan kepadanya. Proses pengembangan dapat memungkinkan karyawan untuk mengetahui tujuan dan sejauh mana tujuan yang ingin dicapai. Pertumbuhan karir sangat bergantung pada kemauan dan kemampuan perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dan berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, tidak hanya pengembangan karir, tetapi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memimpin organisasi dengan baik bersama bawahannya, berani mengambil keputusan terbaik bagi karyawannya, memiliki kemampuan menggerakkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawannya agar meraih tujuan yang sudah disepakati. Kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk orang untuk bertindak dengan cara tertentu, bahkan jika orang itu tidak senang melakukannya sendiri (Sutrisno, 2017, p. 214). Adapun surah yang menjelaskan tentang kepemimpinan:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya: “Dan kami telah menjadikan mereka itu pemimpin yang memberi petunjuk dan perintah Kami serta telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebaikan, mendirikan sholat ,menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami lah mereka selalu menyembah.” QS. Al-Anbiya (21): 73

Kalimat tersebut menggambarkan citra pemimpin yang baik yang mempunyai sifat yang sama dengan Rasulullah seperti shidiq yaitu ikhlas dan jujur dalam perkataan, perbuatan dan pelaksanaan tugas, Amanah yaitu daoat dipercaya, Fathonah baik perilakunya, Tabligh, yang bertanggung jawab atas segala perbuatannya. Mendirikan sholat, sebagai seorang pemimpin muslim, tidak hanya bekerja, pekerjaan yang terakhir juga harus dilakukan dalam waktu yang bersamaan. Membayar zakat, sebagai pemimpin yang bijaksana membayar pajak untuk kepentingan bersama. Seorang pemimpin harus memiliki kharisma, wibawa, karakter dan mengikuti aturan perusahaan. Karena akan berefek positif terhadap kinerja karyawan, karyawan yang baik yang mengikuti aturan perusahaan dimulai dari pemimpin yang baik dan mengikuti aturan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang lebih kompetitif sangat penting bagi perusahaan mana pun untuk bertahan dan berkembang di pasar yang terus berubah saat ini. Upaya anggota staf dalam melaksanakan tugas manajemen sangat penting untuk keberhasilan ini. Kontribusi karyawan sangat penting untuk setiap bisnis, bukan hanya dalam hal tenaga kerja, melainkan juga berupa ide dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Loyalitas di antara pekerja sulit untuk dipupuk, sehingga perusahaan perlu menemukan cara lain untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka, seperti memberi penghargaan finansial atas upaya mereka. Loyalitas organisasi adalah dedikasi yang dirasakan karyawan terhadap tempat kerja mereka. Untuk menjaga agar karyawannya tetap berdedikasi pada perusahaan, perusahaan harus memberikan perhatian serius kepada mereka. Menurut (Malayu, 2017) yang mengemukakan bahwa Loyalitas pada pekerjaan, selain loyalitas terhadap organisasi dan posisi seseorang di dalamnya, merupakan faktor dalam penilaian kinerja. Loyalitas ini menunjukkan bahwa karyawan akan berusaha lebih keras untuk menjaga agar perusahaan tetap berjalan dengan lancar dan mengamankannya dari segala potensi ancaman. Menurut (Dessler, 2015) Orang-orang yang memiliki loyalitas kerja di kantor berusaha ekstra karena mereka menikmati pekerjaan mereka dan ingin melihat perusahaan berhasil. Perusahaan mengandalkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri dan kolaboratif untuk kepentingan seluruh perusahaan. Kebutuhan akan loyalitas ini memotivasi pekerja untuk meluangkan waktu ekstra di kantor dan bahkan bekerja dari rumah atau di jalan (Robbins & Coulter, 2012). Loyalitas tim ditunjukkan ketika anggota bekerja sama menuju tujuan tim dan bersedia melakukan upaya yang signifikan untuk mencapai tujuan tersebut. Anggota tim yang efektif sepenuhnya berdedikasi pada tujuan kelompok dan bersedia berkorban secara pribadi untuk kesuksesan tim (Robbins & Coulter, 2012). Cara terbaik bagi perusahaan untuk mendapatkan pengabdian pekerjanya adalah dengan memberikan penguatan positif berupa tempat yang aman dan menyenangkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Orang akan merasa mengabdikan pada pekerjaan dan organisasi mereka jika mereka menghargai apa yang mereka lakukan untuk mata pencaharian.

Hasil kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti peluang karir, kepemimpinan, dan loyalitas perusahaan. Kinerja adalah penilaian kinerja seseorang terhadap standar pekerjaan tertentu, dipertimbangkan dalam menentukan promosi, kompensasi, dan kebutuhan pengembangan karyawan. Kinerja karyawan dan kinerja organisasi adalah dua lensa utama yang digunakan untuk mengkonseptualisasikan kinerja. Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari usaha setiap pekerja dalam suatu perusahaan. Kinerja mengukur seberapa banyak yang

benar-benar dilakukan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada upaya para stafnya. Tidak mungkin untuk memisahkan penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi oleh anggota staf yang secara aktif berpartisipasi dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi dari pencapaian tujuan tersebut. Kinerja perusahaan adalah hasil akhir dari upaya karyawan atau tim untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal dan etis dalam lingkup tanggung jawab dan wewenang mereka (Uha, 2013, p. 212). Berdasarkan firman Allah dalam surat Al- Jumuah ayat ke 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Maknanya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi serta carilah rezeki dari Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kalian beruntung.” QS. Al-Jumu’ah (62):10

Bersumber dari surat diatas dapat di asumsikan, bahwa sebagai hamba yang hidup di alam ini, termasuk itu pemimpin agar segera menunaikan solat ketika waktunya telah tiba, kemudian kata-kata “bertebaranlah kamu di muka bumi serta carilah rezeki dari Allah” itu bermakna bahwa sebagai manusia yang baik agar selalu memberikan kinerja yang baik ketika dalam bekerja karena ketika seseorang berkinerja dengan baik bukan hal yang tidak mungkin karir yang cemerlang akan mudah diraih. Pada penelitian terdahulu (Akbar, 2013) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus oleh Kantor Penghubung Provinsi Riau di Jakarta”. Secara parsial, pertumbuhan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak lebih dari 0,05 atau 5%, sementara kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak punya pengaruh yang signifikan.

(Aninda & Kartika, 2013) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Kantor Cabang Jagorawi”. Temuan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang merugikan pada kinerja karyawan, berbeda dengan dampak yang menguntungkan dari pengembangan karir pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan model pengembangan karir R-kuadrat untuk analisis kinerja adalah 0,6589. PT American Standard Indonesia adalah perusahaan *manufacturing* yang dibawahnya terdapat ratusan karyawan yang berprestasi. Maka dari itu dibutuhkan pemimpin yang mampu memperhatikan kebutuhan karyawannya serta dapat mempengaruhi, mengarahkan karyawan kepada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan karir karyawan tersebut. Komitmen dan kebijaksanaan dari perusahaan memegang peranan penting untuk peningkatan pengembangan karir karyawan yang akan berdampak langsung kepada kemajuan perusahaan dan karyawan itu sendiri. Pada bulan Oktober sampai Desember 2021 atau Q3 terjadi penurunan kinerja. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mempelajari “Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening”, mengingat latar belakang masalah yang dijelaskan. Tujuan penelitian ini ialah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan karir dengan kinerja serta loyalitas karyawan. Selanjutnya, penelitian ini bermaksud untuk menguji bagaimana loyalitas bertindak sebagai variabel *intervening* antara pengembangan karir dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

## METODE

**Tabel 1**  
**Variabel Operasional**

Variabel	Definisi	Indikator
Variabel Independen Pengembangan Karir (X1) Sumber: (Zainal, 2012)	Pengembangan karir adalah proses dalam diri seseorang untuk berkembang meningkatkan potensi yang ada pada dirinya di PT American Standard Indonesia	1) Prestasi Kerja 2) Mentor 3) Peluang Berkembang 4) Pengalaman Internasional
Variabel Independen Kepemimpinan (X2) Sumber: R Terry dalam (Fahmi, 2017)	Kepemimpinan ialah proses mengerahkan atau mempengaruhi bawahnya untuk bisa mengerjakan pekerjaan sesuai yang telah ditetapkan di PT American Standard Indonesia	1) Stabilitas Emosi 2) Hubungan Manusia 3) Motivasi Pribadi 4) Kemampuan Komunikasi
Variabel Intervening Loyalitas Kerja (Z) Sumber: (Marpaung & Krisna, 2012)	Loyalitas kerja merupakan sikap kesetiaan kerja yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan dalam melakukan pekerjaannya di PT American Standard Indonesia	1) Berkarir 2) Mengetahui Lingkungan Perusahaan 3) Kebanggaan 4) Disiplin Kerja
Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Y) Sumber: (Mangkunegara, 2013, p. 68)	Kinerja sebagai karyawan di PT American Standard Indonesia mengacu pada seberapa baik dan seberapa sering tugas diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1) Kualitas Pekerjaan 2) Kuantitas 3) Standard Operasional( SOP) 4) Tanggung Jawab

Sumber: data olahan

Menurut (Sugiyono, 2018), istilah populasi digunakan oleh para ilmuwan untuk merujuk pada kategori luas subjek studi yang memiliki sifat dan karakteristik yang dapat diamati. Berdasarkan hasil survei tersebut, PT American Standard Indonesia saat ini mempekerjakan sebanyak 406 orang. Rumus Slovin digunakan untuk mengetahui berapa banyak peserta yang harus dimasukkan dalam sampel dari populasi tertentu. Dari hasil perhitungan teknik tersebut, diambil sampel sebanyak 80 Karyawan, dibulatkan menjadi 100 responden di PT American Standard Indonesia. Metode yang digunakan adalah *random sampling simple*. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan untuk studi ini. Peneliti di sini mengandalkan survei tertutup (pernyataan sudah tersedia). Penulis kemudian memilih pernyataan mana yang diajukan kepada responden. Hanya tanda silang (X) atau simbol (√) yang diperlukan untuk memilih pernyataan yang diperlukan. Dalam pernyataan tertutup ini, pengukuran skala Likert biasanya dimulai dengan skala 1 hingga 5 dan menggunakan peringkat lima (5) poin penilaian. Pengujian instrumen survei dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa survei yang dibuat dipahami oleh responden dan pengukurannya konsisten (Ghozali, 2018). SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 23 digunakan untuk analisis statistik. Uji asumsi klasik, analisis jalur, koefisien determinasi, dan uji hipotesis merupakan beberapa uji yang dilakukan.

## HASIL

Seratus karyawan PT ASI berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai responden penelitian. Berdasarkan umur responden, besar rentan usia antara 40-45 tahun merupakan responden dengan nilai persentase paling banyak mengisi kuesioner. Didasarkan pada jenis kelamin mayoritas responden berjenis kelamin lelaki sejumlah 97 orang, sedangkan wanita hanya berjumlah 3 orang. Menurut pendidikan, responden yang dominan memiliki pendidikan hanya sampai jenjang SMA. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar masa kerja responden memasuki usia masa kerja 20-25 tahun persentase paling banyak mengisi kuesioner pada penelitian ini.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Pengembangan Karir	1	0,474	0,2816	Valid
	2	0,437		Valid
	3	0,504		Valid
	4	0,622		Valid
	5	-0,122		Tidak Valid
	6	0,597		Valid
	7	0,464		Valid
	8	0,215		Tidak Valid
Kepemimpinan	1	0,453	0,2816	Valid
	2	0,454		Valid
	3	0,488		Valid
	4	0,594		Valid
	5	0,713		Valid
	6	0,733		Valid
	7	0,504		Valid
	8	0,593		Valid
Loyalitas Kerja	1	0,457	0,2816	Valid
	2	0,490		Valid
	3	0,496		Valid
	4	0,160		Tidak Valid
	5	0,569		Valid
	6	0,472		Valid
	7	0,485		Valid
	8	0,405		Valid
Kinerja Karyawan	1	0,428	0,2816	Valid
	2	0,457		Valid
	3	0,473		Valid
	4	0,453		Valid
	5	0,316		Valid
	6	0,636		Valid
	7	0,514		Valid
	8	0,417		Valid

Sumber: data olahan

Tabel 2 terlihat bahwasanya uji validitas pada variabel Pengembangan karir, Kepemimpinan, Loyalitas Kerja dan Kinerja Karyawan diketahui ada tiga item pertanyaan yang tidak valid dua pertanyaan pada nomor lima dan enam variabel pengembangan karir, serta satu pertanyaan variabel loyalitas kerja pada nomor empat. Dengan Demikian untuk hasil yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam perhitungan statistik berikutnya, maka untuk perhitungan selanjutnya variabel pengembangan karir enam item pertanyaan, variabel kepemimpinan delapan item pertanyaan, variabel loyalitas kerja tujuh item pertanyaan dan variabel kinerja karyawan delapan item pertanyaan. Tiap-tiap variabel dalam Tabel 3 memiliki alpha Cronbach > 0,6, seperti yang ditunjukkan. Selanjutnya dinyatakan bahwa semua variabel dapat diterima dengan baik atau reliabel dalam hasil uji reliabilitas.

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Nilai r Alpha	Keterangan
1.	Pengembangan Karir	0,437	Reliabel
2.	Kepemimpinan	0,697	Reliabel
3.	Loyalitas Kerja	0,287	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,464	Reliabel

Sumber: data olahan

**Tabel 4**  
**Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.43519690
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.067
	Negative	-.061
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

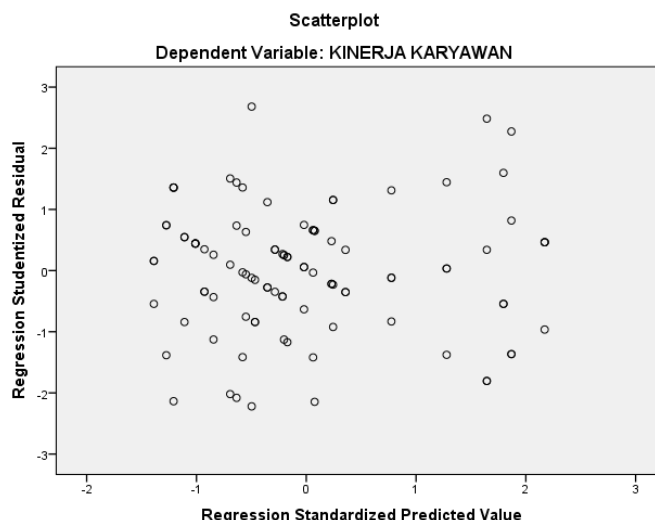
Sumber: data olahan

Tabel 4 menjelaskan nilai Kolmogorov-Smirnov untuk data tersebut di atas adalah 0,200 > 0,05, seperti terlihat pada Tabel 4. Perihal tersebut bermakna distribusi normal dari data penelitian. Sedangkan Tabel 5 hasil perhitungan SPSS maka tidak terjadi multikolinier karena maka variabel pengembangan karir, kepemimpinan dan loyalitas kerja terbebas dari gejala multikolinieritas terlihat dari VIF < 10 dan Tolerance > 0,1 sedangkan Gambar 1 hasil pengujian heteroskedastisitas SPSS memperlihatkan bahwasanya titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik asal dan tidak konvergen pada suatu bidang, menunjukkan bahwa model perhitungan statistik ini bebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 5**  
**Multikolinieritas**

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.819	1.221
.640	1.564
.584	1.712

Sumber: data olahan



Sumber: data olahan

**Gambar 1**  
Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 6**  
Persamaan Regresi Model Jalur Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	8.730	2.557			3.414	.001
Pengembangan Karir	.489	.092	.398		5.332	.000
Kepemimpinan	.380	.059	.483		6.464	.000

Sumber: data olahan

**Tabel 7**  
Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 <sup>a</sup>	.511	.501	1.500

Sumber: data olahan

Memiliki nilai konstanta sebesar 8,730 berarti meskipun variabel pengembangan karir dan kepemimpinan sama-sama diset ke nol, variabel kinerja karyawan akan meningkat sebesar 8,730. Pengembangan karir dan kepemimpinan keduanya berkorelasi positif, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien dalam model regresi jalur pertama SPSS. Dengan kata lain, peningkatan kedua variabel tersebut juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai ringkasan untuk model R-squared adalah 0,511. Hal ini menunjukkan bahwa X1 dan X2 menyumbang 51,1% dari Y, sedangkan variabel lain menyumbang 48,9% sisanya. Di sisi lain, untuk nilai  $e1 = \sqrt{1 - 0,511} = 0,699$ .

**Tabel 7**  
Hasil Perhitungan Regresi Model Jalur Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.538	2.962			1.532	.129
Pengembangan Karir	.414	.093	.338		4.433	.000
Kepemimpinan	.285	.068	.362		4.194	.000
Loyalitas Kerja	.307	.118	.235		2.600	.011

Sumber: data olahan

Nilai konstanta 4,538 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan meningkat sebesar 4,538 ketika variabel pengembangan karir, kepemimpinan, serta loyalitas kerja adalah nol. Pada model jalur kedua Koefisien variabel loyalitas kerja positif dan signifikan berarti bahwa karyawan berkinerja lebih baik karena mereka menjadi lebih setia pada pekerjaan mereka. Koefisien pada variabel yang mewakili pengembangan karir adalah positif dan signifikan

secara statistik, menunjukkan bahwa loyalitas kerja tumbuh seiring dengan pengembangan karir seseorang. Nilai koefisien variabel kepemimpinan positif dan signifikan berarti bahwa loyalitas kerja meningkat seiring dengan meningkatnya kepemimpinan. Sebuah koefisien positif dan signifikan secara statistik untuk pengembangan karir dan kepemimpinan pada kinerja yang diintervensi loyalitas, artinya variabel loyalitas kerja mampu mengintervensi kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan kepemimpinan.

**Tabel 8**  
**Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 <sup>a</sup>	.544	.529	1.457

Sumber: data olahan

Adjusted R-squared menunjukkan koefisien determinasi senilai 0,529 yang menunjukkan bahwasanya nilai variabel pengembangan karir dan kepemimpinan memberikan kontribusi 52,90% terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh loyalitas kerja. Namun, 47,10% sisanya terpengaruh oleh sejumlah faktor diluar analisis ini, misalnya motivasi intrinsik, kualitas lingkungan kerja, serta sifat budaya perusahaan. Untuk nilai  $1 - \sqrt{1 - 0,529} = 0,686$ .

Berdasarkan test hipotesis yang dilakukan terhadap perhitungan dengan regresi model jalur, dapat diketahui ada atau tidaknya memilik pengaruh diantara variabel X1, X2 dan Y dengan variabel independen yang diintervensi oleh variabel Z. Perhitungan menunjukkan bahwa X1 t-hitungnya senilai 5,332 melebihi t-tabel = 1,985 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih rendah dari 5%. Hasilnya, kita dapat menyimpulkan bahwa (H1) diterimar dan (H0) ditolak, maknanya pengembangan karir berdampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Nilai hitung X2 t-hitung adalah 6,644 > t-tabel = 1,985 dengan signifikansinya senilai 0,000 yang tidak lebih dari (5%). Ini memberikan bukti kuat untuk mendukung hipotesis (H2) bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dan menolak H0.

Hasil perhitungan terlihat bahwa nilai Z untuk t-hitung adalah 4,433, yakni 2,600 lebih tinggi dari nilai t-tabel = 1,985, serta signifikansinya bernilai 0,11 < 5%. Akibatnya, kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan meningkat ketika loyalitas kerja juga mengalami kenaikan. Oleh karena itu, H3 (bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh loyalitas kerja) diterima, dan Ho ditolak. X1\*Z mempunyai T-hitung = 4,433 > t-tabel = 1,985 dengan signifikansinya senilai 0,000 < 5%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profesi seseorang memiliki dampak yang cukup besar terhadap loyalitas. Ho ini tidak diterima. Pengembangan karir memang mempengaruhi loyalitas karyawan, jadi H4 diterima. X2\*Z mempunyai t-hitung = 4,194 > t-tabel = 1,985, dan signifikansi X2\*Z senilai 0,000 yang lebih rendah dari 5%, menurut perhitungan. Kepemimpinan jelas memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan kepada perusahaan. Kita dapat menyimpulkan bahwa Ho ditolak dan H5 (kepemimpinan mempengaruhi loyalitas karyawan) diterima.

Pengaruh keseluruhan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung, yaitu 0,398 + 0,489 = 0,887. Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah 0,235, sedangkan pengaruh tidak langsung pengembangan karir melalui loyalitas adalah 0,338 X 0,235. Telah dihitung bahwa sementara X1 memiliki pengaruh langsung senilai 0,398 terhadap Y, pengaruh tidak langsungnya senilai 0,489 lebih besar. Oleh karena itu Ho ditolak, dan H6 diterima yakni loyalitas kerja memoderasi dampak positif dari pengembangan karir pada kinerja karyawan. Total dampak pengembangan karir terhadap kinerja pegawai adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung, atau 0,483 + 0,597 = 1,08. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebanyak 0,483, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas adalah 0,362 X 0,235 = 0,597. Angka-angka ini menunjukkan bahwa X2 memiliki pengaruh langsung 0,483 terhadap Y dan dampak tidak langsung 1,08, menunjukkan dampak tidak langsung yang lebih tinggi. Akibatnya, Ho ditolak dan H7, yang menyatakan bahwa loyalitas kerja memoderasi pengaruh menguntungkan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diterima.

#### *Dampak Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*

Temuan menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang menguntungkan dan cukup besar pada kinerja karyawan. Penelitian oleh (Balbed & Sintaasih, 2019) menegaskan korelasi positif diantara pengembangan karir dan kinerja karyawan, mendukung temuan ini. Karyawan berkinerja lebih baik ketika mereka memiliki kesempatan untuk maju dalam karir mereka. Dengan cara ini, karyawan yang termotivasi dapat berusaha untuk pengembangan karir yang lebih baik dan pada akhirnya berdampak positif pada karyawan, sehingga pengembangan karir yang baik dapat menjadi dasar untuk mengevaluasi keputusan promosi. Moral karyawan dapat ditingkatkan dengan mendukung program pengembangan karir melalui prestasi kerja.

#### *Dampak Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*

Temuan studi memperlihatkan bahwasanya kepemimpinan memiliki dampak yang menguntungkan serta signifikan pada kinerja. Semua karyawan perlu dipimpin ke arah yang sama jika perusahaan ingin mencapai tujuannya. Jika tidak ada kepemimpinan dan bimbingan yang kuat, ada risiko bahwa tujuan organisasi akan mulai menyimpang satu sama lain. Karenanya, kepemimpinan yang efektif begitu dibutuhkan bagi setiap kelompok yang berharap untuk mencapai tujuannya. Selain itu, para top performer secara konsisten menanyakan cara-cara mereka dapat membantu bisnis. Kepemimpinan hanya dapat melangkah sejauh ini dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan tanpa semacam motivator internal atau eksternal untuk membuat karyawan tetap bersemangat dan berkomitmen. Hubungan antara karyawan dan atasan mereka memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi. Kepemimpinan sangat penting karena memberikan kontribusi pada kemampuan organisasi untuk memenuhi misinya dan mencapai visi dan tujuannya. Akibatnya, pengaruh seorang pemimpin pada kinerja karyawan meningkat sebanding dengan efektivitas pemimpin. Temuan penelitian ini menguatkan temuan lain (Gede & Piartini, 2018), yang menemukan hubungan sebab akibat antara kepemimpinan yang efektif dan kinerja karyawan. Sikap seorang pemimpin yang berempati, mendengarkan bawahan, dan mau memberi arahan dapat mencerminkan hal ini di PT American Standard Indonesia sudah baik serta mampu menumbuhkan kinerja karyawan.

#### *Dampak Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*

Loyalitas kerja ditemukan secara signifikan mempengaruhi kinerja, sebagaimana dibuktikan oleh temuan. Hal tersebut serupa dengan pendapat (Rowley & Jackson, 2012) bahwasanya Loyalitas bekerja berarti menjaga hubungan kerja yang lebih baik dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja tim dan individu. Ini merupakan sikap komitmen terhadap itu. Temuan penelitian ini menguatkan temuan orang lain (Utami, 2015), yang telah menemukan korelasi antara loyalitas dan kinerja karyawan. Dengan bangga bekerja di PT American Standard Indonesia karyawan dapat mencapai loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya.

#### *Dampak Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja*

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwasanya terlibat dalam pengembangan karir seseorang mempunyai efek menguntungkan pada loyalitas kerja. Temuan dari studi oleh (Esteriyannah, 2020), yang menemukan bahwa pengembangan karir mempengaruhi loyalitas kerja. Dengan kata lain, jika PT American Standard Indonesia berkomitmen dalam pertumbuhan karir karyawannya, dapat diharapkan adanya peningkatan loyalitas kerja. Kurangnya pengembangan karir, di sisi lain, akan menurunkan loyalitas karyawan PT American Standard Indonesia kepada perusahaan. Dari hasil survey ini karyawan diperlakukan secara adil oleh atasannya untuk pengembangan karir, atasan selalu mendukung mereka, mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan peningkatan karir yang diinginkan. Dapat dikatakan pengembangan karir berjalan baik, memiliki kemampuan kompeten, karyawan tertarik pada promosi dari atasannya, Di PT American Standard Indonesia, karyawan dapat meningkatkan loyalitas kerja dengan mencapai pengembangan karir yang tepat.

#### *Dampak Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Kerja*

Menurut data, kepemimpinan meningkatkan hasil dan memiliki dampak yang cukup besar pada loyalitas karyawan pada pekerjaan. Temuan penelitian ini bertentangan dengan temuan (Endah, 2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan memiliki dampak kecil namun positif terhadap kinerja pekerja. Agar loyalitas kerja terjaga dan meningkat maka seorang pimpinan harus mampu untuk bisa memberikan kenyamanan, motivasi serta arahan-arahan kepada tim dan personal bawahannya agar para karyawan dengan senang hati melaksanakan tugas yang diberikan untuk terjaganya produktifitas yang telah ditentukan PT. American Standard Indonesia serta memiliki hubungan personal yang baik terhadap seluruh bawahannya.

#### *Dampak Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Diintervening Loyalitas Kerja*

Temuan menunjukkan Loyalitas Kerja mengintervening dan memperkuat dampak pengembangan karir pada kinerja karyawan. Perihal tersebut mengindikasikan bahwasanya pengembangan karir melalui loyalitas kerja berdampak positif dan signifikan pada prestasi kerja. Sejalan dengan temuan dari literatur (Rusmawati et al., 2021) yang membuktikan bahwasanya pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung yang besar dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja sebagai variabel intervening. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pengembangan karir melalui loyalitas kerja mampu untuk mendongkrak kinerja karyawan di PT American Standard.

#### *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Diintervening Loyalitas Kerja*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa loyalitas kerja mereka memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa, menurut data, kepemimpinan melalui loyalitas kerja memiliki dampak yang



menguntungkan dan cukup besar pada kinerja staf. Dengan cara yang sama bahwa kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kemampuan individu pekerja untuk berhasil dalam usahanya, hal itu juga dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Menurut penelitian (Endah, 2019) kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh loyalitas mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, yang pada gilirannya merupakan hasil dari pengaruh pemimpin mereka. Kinerja karyawan di PT American Standard Indonesia semakin besar semakin efektif kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui loyalitas kerja.

## SIMPULAN

Bersumber dari hasil analisis serta pembahasan data penulis mendapatkan simpulan yang diambil penelitian “Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening” adalah: 1) Adanya dampak yang signifikan serta positif diantara variabel Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan; 2) Ada hubungan positif serta signifikan secara statistik diantara kepemimpinan dan kinerja karyawan; 3) Adanya hubungan positif dan signifikan secara statistik diantara loyalitas kerja dengan kinerja karyawan; 4) Ada dampak yang positif serta signifikan diantara Pengembangan Karir dengan Loyalitas Kerja; 5) Adanya korelasi yang signifikan dan positif secara statistik diantara pengembangan karir dengan loyalitas kerja; 6) Hasil uji jalur *path* menunjukkan terdapat dampak Intervening diantara Pengembangan Karir melalui Loyalitas Kerja pada Kinerja Karyawan yang signifikan dan positif; dan 7) Hasil uji jalur *path* terdapat dampak Intervening antara Kepemimpinan melalui Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang signifikan dan positif. Temuan penelitian ini menyarankan sejumlah langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja diantaranya pemberian promosi bagi karyawan berkinerja baik, peran pemimpin yang bisa membangkitkan gairah kerja para karyawan serta, mematuhi dan bekerja dengan loyal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam studi ini ada keterbatasan, yaitu hanya memanfaatkan variabel pengembangan karir, kepemimpinan, serta loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Diharapkan akan ada penelitian kembali dengan menggunakan variabel lain seperti motivasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, tempat serta sampel yang berbeda sehingga akan menghasilkan *ouput* penelitian selanjutnya mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. B. 2013. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta)* [Universitas Islam Syarif Hidayatullah Jakarta]. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/24020>
- Aninda, R. F., & Kartika, L. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Kantor Cabang Jagorawi* [Bogor Agricultural University (IPB)]. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/65498>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676–4703.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Salemba Empat.
- Endah, N. P. A. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi, <http://eprintslib.ummgl.ac.id/id/eprint/862>
- Esteriyannah, N. 2020. Pengaruh Lingkungan kerja Non Fisik, Pengembangan Karir Dan Penilaian Kinerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan di Daerah Istimewa Yogyakarta, STIE YKPN Yogyakarta]
- Fahmi, I. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori & Aplikasi* (cet. 2). Alfabeta.
- Gede, I. K., & Piartini, P. S. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(7), 2337–3067.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartatik, I. P. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Diva Press.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Malayu, H. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marpaung, R., & Krisna, M. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan di PT Riau Andalan Pulp and Paper Bisnis Unit Riau Fiber. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 682–691. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/453/492>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2012. *Management* (11th ed.). Pearson Education Limited.
- Rowley, C., & Jackson, K. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts* (Cet.1). PT Rajagrafindo Persada.

- Rusmawati, Y., Muhtarom, A., Azizah, L. N., & Putri, Y. A. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Virtual Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pelindo Daya Sejahtera Surabaya. *Prosiding SNasPPM*, 6(1), 671–679.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Uha, I. N. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja* (10th ed.). PT Gelora Aksara Pratama.
- Utami, A. W. 2015. Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Perkebunan Nusantara Xii (Persero) Kebun Glantangan Jember), Universitas Negeri Jember
- Zainal, V. R. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (7th ed.). Raja Grafindo Persada.