

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI
DENGAN BEBAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI KANTOR KEMERDEKAAN KOTA LUBUK LINGGAU**



SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Syarat Untuk Menyelesaikan Pendidikan
Program Sarjana (S-1)
Pada Program Studi Manajemen**

Oleh:

YOGA JATI RAHMADIANA

NIM : 2101010157

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA
UNIVERSITAS BINA INSAN**

2025

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI



**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI
DENGAN BEBAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI KANTOR KEMENAG KOTA LUBUK LINGGAU**

Oleh :
YOGA JATI RAHMADIANA
NIM : 2101010157

Lubuk Linggau, Juli 2025

Pembimbing I

Pembimbing II

Assoc Prof Dr. Dheo Rimbano, SE., M. Si

Surajiyo, SE., MM

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora
Universitas Bina Insan,

Assoc Prof Dr. Dheo Rimbano, SE., M. Si

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI



Pada hari Selasa tanggal 29 telah dilaksanakan sidang skripsi oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan.

Nama : Yoga Jati Rahmadiana

NIM : 2101010157

Judul Skripsi : Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai dengan Beban Kerja sebagai Variabel Moderasi di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau

Komisi Penguji

1. Ketua : **Assoc Prof Dr. Dheo Rimbano, SE., M. Si** (.....)
2. Sekretaris : **Surajiyo, SE., MM** (.....)
3. Anggota : **Yuli Eprianti, ST., MM** (.....)

**Mengetahui,
Kepala Program Studi Manajemen
Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora
Universitas Bina Insan**


Surajiyo, SE., MM

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- "Sesungguhnya  kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) ” – QS. Al-Insyirah :6-7

PERSEMBAHAN KEPADA :

- ❖ *Mama Tercinta, Herlina, surga yang nyata di dunia. Terima kasih atas segala cinta, do'a, motivasi, dan dukungan yang tak pernah surut. Ibu adalah satu-satunya alasan penulis mampu bertahan hingga detik ini.
Ayahanda Sukadi, ayah biologis sekaligus cinta pertama, terima kasih, atas cinta dan do'a yang senantiasa mendo'akan dan menyertai langkah anak perempuannya.
Ayahanda Tusino, ayah tiri yang penuh pengertian, terima kasih atas dukungan moril maupun materi yang sangat berarti bagi penulis.*
- ❖ *Adik-adik tersayang, Yogisti Hermada dan Ayu Dinar Sauza. Terima kasih telah menjadi alasan penulis untuk terus melangkah, meski dalam keterbatasan dan kelelahan.*
- ❖ *Bapak H. Mustopa Kamal, S.S, terima kasih atas beasiswa aspirasi yang telah bapak berikan. Berkat bantuan ini, penulis dapat merasakan dan menyelesaikan pendidikan di bangku kuliah.*
- ❖ *Ibunda Sri Murtini, M.Si, pembina sekaligus sosok ibu yang luar biasa dalam hidup penulis. Terima kasih atas cinta, bimbingan, dan kehangatan yang tak tergantikan
Murrobi tercinta, Frenia suci Wulandari, M.Pd, yang selalu memastikan ruhiyyah penulistetap terjaga.*
- ❖ *UKM LDK Al-Faateh, KAMMI, Rumah Belajar Arunika, Catatan Interaksi dan TBM IBC, terima kasih telah menjadi wadah, rumah, tempat bertumbuh, belajar, dan berbagi makna hidup.*
- ❖ *Sahabat seperjuangan, Masliatul Arna, S.M, Marlita Anggreani, S.M, Riska, S.M, terima kasih telah kebersamai langkah di dunia perkuliahan.
Ica Aprila, S.Ak, terima kasih telah menjadi pendengar setia, bahkan di jam 2 dini hari, Desi Ratu Erly Sofi, S.Ak, rekan mengudarakan mimpi dan sahabat seperjalanan.*
- ❖ *Ustadzah Nopi Oktavia, S.Pd, Kepala PAUDIT AN-NIDA', beserta para ustadzah yang luar biasa. Terima kasih atas kesempatan dan kepercayaan yang diberikan, sehingga penulis dapat turut berproses dan berkontribusi dalam dunia pendidikan.*
- ❖ *Almamater tercinta, Universitas Bina Insan*
- ❖ *Untuk diriku sendiri, Yoga Jati Rahmadiana. Terima Kasih telah memilih untuk terus melangkah meski lelah, terus belajar meski tertatih, dan terus percaya meski kadang ragu. Perjalanan ini adalah bukti bahwa penulis mampu melewati segala keraguan dalam diri.*

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
HALAMAN PERNYATAAN



Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama Mahasiswa/i : Yoga Jati Rahmadiana

NIM : 2101010157

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ilmu Ekonomi Dan Sosial Humaniora

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian dan penulisan Skripsi yang saya susun sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Universitas Bina Insan Lubuklinggau, merupakan hasil kerja saya sendiri dan tidak menyuruh orang lain yang mengerjakannya. Ada bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain dan telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa penelitian dan tugas akhir ini bukan hasil kerja saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, maka saya bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Lubuk Linggau, Juli 2025

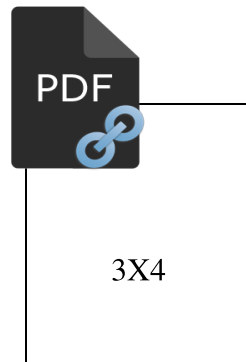
Materai 10.000

Yoga Jati Rahmadiana
2101010157

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Biodata

Nama : Yoga Jati Rahmadiana
Tempat / Tanggal Lahir : Lubuk Linggau, 1 November 2003
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Jl. Nangka Lintas, Rt.01, Kel. Megang,
Kec. Lubuk Linggau Utara II

Pendidikan

- SD : SDN 48 Kota Lubuk Linggau
- SMP : MTs N 1 Kota Lubuk Linggau
- SMA : SMK N 2 Kota Lubuk Linggau

Pengalaman Organisasi dan Pelatihan

1. Sekdept. Keputrian UKM LDK AL-FAATEH 2021-2022
2. Kadept. Kaderisasi UKM LDK AL-FAATEH 2022-2023
3. Sekretaris Umum KAMMI (Kesatuan Aksi Mahasiswa Islam Indonesia)
4. Founder Rumah Belajar Arunika
5. Co Founder Catatan Interaksi
6. PIC TBM IBC (Taman Baca Masyarakat Indonesia Berbagi Cerita)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ABSTRACT

**THE EFFECT OF TRAINING, CAREER DEVELOPMENT, AND
LEADERSHIP ON EMPLOYEE LOYALTY WITH WORKLOAD AS
A MODERATING VARIABLE IN THE MINISTRY OF RELIGIOUS
AFFAIRS OFFICE IN LUBUK LINGGAU CITY**

Yoga Jati Rahmadiana

2101010157

This study aims to examine the influence of training, career development, and leadership on employee loyalty, as well as the role of workload as a moderating variable. The research was conducted at the Ministry of Religious Affairs Office in Lubuk Linggau, employing a quantitative approach with Partial Least Square (PLS) analysis. The findings reveal that all three independent variables exert a positive and significant effect on loyalty. Training contributes to enhancing employee loyalty, as indicated by a path coefficient of 0.358, supported by a t-statistic of 3.114 and a p-value of 0.002. Similarly, career development shows a meaningful effect with a coefficient of 0.311, a t-statistic of 2.867, and a p-value of 0.005. Leadership also plays a crucial role, with a coefficient of 0.402, a t-statistic of 2.080, and a p-value of 0.038. Meanwhile, the moderating effect of workload demonstrates a different pattern. Workload weakens the relationship between training and loyalty, as reflected by a negative coefficient of -0.220 , a t-statistic of 1.982, and a p-value of 0.048. However, workload does not significantly moderate the effect of career development (t-statistic 1.088; p-value 0.277) or leadership (t-statistic 0.153; p-value 0.879) on loyalty. Overall, the results highlight that strengthening employee loyalty requires not only effective training, career development, and leadership, but also a balanced distribution of workload to maximize the benefits of human resource development initiatives.

Keywords: Training, Career Development, Leadership, Employee Loyalty, Workload

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ABSTRAK

**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI
DENGAN BEBAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA LUBUK LINGGAU**

**Yoga Jati Rahmadiana
2101010157**

Penelitian ini dilakukan untuk menelaah bagaimana pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan memengaruhi loyalitas pegawai, serta apakah beban kerja mampu memperkuat atau justru memperlemah hubungan tersebut. Objek penelitian adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau dengan pendekatan kuantitatif melalui analisis Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas memiliki pengaruh yang positif sekaligus signifikan. Pelatihan terbukti meningkatkan loyalitas pegawai dengan nilai koefisien 0,358, didukung oleh t-statistik 3,114 dan p-value 0,002. Hal yang sama terjadi pada pengembangan karir yang memberikan kontribusi nyata dengan koefisien 0,311, t-statistik 2,867, dan p-value 0,005. Kepemimpinan pun terbukti berperan penting, tercermin dari koefisien 0,402, t-statistik 2,080, dan p-value 0,038. Pada sisi lain, pengujian peran beban kerja memperlihatkan hasil yang berbeda. Beban kerja berfungsi sebagai moderator negatif pada hubungan pelatihan dan loyalitas, dibuktikan dengan koefisien $-0,220$, t-statistik 1,982, serta p-value 0,048. Namun, moderasi ini tidak ditemukan pada hubungan pengembangan karir (t-statistik 1,088; p-value 0,277) maupun kepemimpinan (t-statistik 0,153; p-value 0,879). Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa upaya meningkatkan loyalitas pegawai tidak hanya bergantung pada pelatihan, karir, dan kepemimpinan, tetapi juga perlu memperhatikan manajemen beban kerja agar manfaat pengembangan SDM dapat dirasakan optimal.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepemimpinan, Loyalitas Pegawai, Beban Kerja

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang memberikan kekuatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal, Untuk diajukan sebagai syarat menyelesaikan pendidikan program Sarjana (S-1) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan. Sholawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada bagi Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta umatnya hingga akhir zaman.

Selama proses penulisan dan penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha sebaik-baiknya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini baik tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tentunya masih jauh dari sempurna dan mungkin terdapat kesalahan baik sengaja maupun tidak sengaja. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun tentunya sangat diharapkan dari berbagai pihak.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian skripsi ini diantaranya yaitu :

1. Orang Tua ku tercinta Ibu Herlina, Bapak Sukadi, dan Bapak Tusino, serta keluarga besar penulis yang telah banyak memberikan dorongan motivasi, dukungan, doa serta bantuannya dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Dr. H. Sardiyo, MM. selaku Rektor Universitas Bina Insan.
3. Bapak Dr. Muhamad Akbar, S.T., M.IT selaku Wakil Rektor I Universitas Bina Insan.
4. Bapak Wakhid Nur Mukhlis, M.Pd., MM selaku Wakil Rektor II Universitas Bina Insan.
5. Bapak Assoc Prof Dr. Dheo Rimbano, SE.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

6. Bapak Surajiyo. SE., MM selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Maniora Universitas Bina Insan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penelitian skripsi ini.
7. Bapak / Ibu selaku penguji yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
8. Bapak Dr. H. Hasanudin, S.Ag, M.H.I Selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau beserta Staf jajarannya yang telah banyak memberikan arahan dalam penulisan skripsi ini.
9. Seluruh Staf Dosen dan Pegawai Universitas Bina Insan Lubuk Linggau yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.
10. Teruntuk Partner Penulis dan seluruh teman-teman seperjuangan khususnya kelas A4 Manajemen dan tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama penulisan skripsi ini.

Akhir kata semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi untuk penelitian selanjutnya.

Lubuk Linggau, Juli 2025

Penulis

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR ISI



	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Halaman Pernyataan	v
Daftar Riwayat Hidup	vi
Abstrak.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
Kata Pengantar.....	xi
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Batasan Masalah.....	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II Tinjauan Pustaka	
2.1 Kajian Literatur	15
2.1.1 Pelatihan.....	15
2.1.2 Pengembangan karir	21
2.1.3 Kepemimpinan.....	24
2.1.4 Loyalitas Pegawai	29
2.1.5 Beban kerja	34
2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	38
2.3 Kerangka Berfikir.....	47
2.4 Hipotesis.....	49
BAB III Metodologi Penelitian	
3.1 Desain Penelitian.....	54
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	55
3.3 Populasi Dan Sampel	57
3.4 Sumber Data	58
3.5 Metode Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian	58
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	61

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.7 Metode Analisi Data.....	67
3.8 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	70
BAB IV Hasil Dan Pembahasan	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	72
4.2 Hasil Penelitian.....	77
4.3 Uji Hipotesis.....	128
4.4 Uji Moderasi.....	130
4.5 Pembahasan.....	134
BAB V Kesimpulan Dan Saran	
5.1 kesimpulan.....	151
5.2 Saran.....	152
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN	

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu y..... an	38
Tabel 3.2 Definisi Operasional	55
Tabel 3.3 Alternatif Jawaban Dan Skor	60
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian	60
Tabel 3.5 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Outer Model	66
Tabel 3.6 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Inner Model	67
Tabel 3.7 Deskripsi Jadwal Kegiatan	71
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	78
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	79
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	79
Tabel 4.5 - 4.16 Pernyataan Pelatihan	86
Tabel 4.17 - 4.31 Pernyataan Pengembangan karir.....	94
Tabel 4.32 - 4.40 pernyataan Kepemimpinan.....	99
Tabel 4.41 - 4.58 pernyataan Loyalitas Pegawai.....	100
Tabel 4.59 - 4.70 Beban Kerja	110
Tabel 4.71 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	118
Tabel 4.72 Hasil Uji AVE	120
Tabel 4.73 Hasil Uji <i>Fornell-Larcker</i>	121
Tabel 4.74 Nilai <i>Cross Loadings</i>	121
Tabel 4.75 Nilai <i>Composite Reliability</i>	125
Tabel 4.76 Nilai Cronbach's Alpha.....	125
Tabel 4.77 Nilai R-Squares	127
Tabel 4.78 Hasil Uji Hipotesis	128

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	48
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	54
Gambar 3.2 Analisis Jalur.....	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau.....	77
Gambar 4.2 Outer Model.....	117
Gambar 4.3 Iner Model.....	127

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR LAMPIRAN



- Lampiran 1. Formulir Pengajuan
- Lampiran 2. Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 3. Surat Balasan Izin Penelitian
- Lampiran 4. Bukti ACC Bimbingan Skripsi
- Lampiran 5. Lembar Wawancara
- Lampiran 6. Lembar Foto
- Lampiran 7. Visi dan Misi Kantor Kemenag
- Lampiran 8. Struktur Organisasi Kantor Kemenag
- Lampiran 9. Lampiran Absensi Pegawai Kemenag
- Lampiran 10. Bukti ACC Bimbingan Skripsi
- Lampiran 11. Bukti Perbaikan Seminar Proposal
- Lampiran 12. Lembar Kusioner
- Lampiran 13. Penyebaran Kusioner di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

BAB I



DAFTAR KAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masa

Sumber Daya Manusia merupakan aset utama dalam Organisasi, terutama di sektor Publik yang berfokus pada pelayanan masyarakat. Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, sebagai Instansi Pemerintah yang menangani urusan keagamaan, memerlukan pegawai yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki loyalitas tinggi untuk memastikan pelayanan yang optimal.

Loyalitas pegawai di lingkungan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kebijakan dan program yang diterapkan oleh Organisasi. Pelatihan misalnya, merupakan upaya Organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai agar mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih efektif. Program pelatihan yang terstruktur tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu tetapi juga pada pada rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Pelatihan dapat dikatakan sebagai program yang dimaksudkan untuk merangsang ataupun mendorong individu dalam rangka untuk menambah keterampilan mereka saat menjalankan pekerjaan yang spesifik serta untuk mendapatkan ilmu dan penafsiran umum tentang lingkungan kerja dan organisasi secara keseluruhan (Willson & Hikmah, 2020).

pelatihan di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau memiliki beberapa kendala, seperti jumlah pelatihan yang terbatas dan tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi. Selain itu, materi pelatihan terkadang kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga tidak maksimal dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Pemilihan instruktur juga dinilai kurang optimal karena lebih

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

banyak berasal dari pihak luar tanpa memperhatikan kualitas lokal yang berpotensi.

Pengembangan karir memiliki peran penting dalam membangun loyalitas pegawai. Kebijakan yang jelas, disertai dengan peluang pengembangan diri, memberikan motivasi kepada pegawai untuk terus berkontribusi dalam Organisasi. Hal ini menjadi penting di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau, mengingat tentang pekerjaan yang dinamis serta kebutuhan untuk merespons perubahan kebijakan pemerintah.

Pengembangan karir adalah aktivitas personalia yang memudahkan pegawai merencanakan dan mengembangkan karir mereka di masa yang akan datang secara optimal. Pengembangan karir akan menghasilkan keuntungan kepada Individu dan Organisasi, dengan adanya pengembangan karir organisasi akan menaikkan produktivitas dan peluang promosi, serta menurunkan tingkat *labour turnover* (Syahputra & Nainggolan, 2022).

Pengembangan karir di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau belum sepenuhnya merata. Beberapa pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian dari atasan langsung terkait peluang promosi dan pengembangan karir mereka. Selain itu, informasi tentang peluang promosi belum disampaikan secara transparan, sehingga menimbulkan kesenjangan dalam persepsi pegawai terhadap kebijakan pengembangan karir yang ada.

Kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang signifikan dalam mempengaruhi loyalitas pegawai. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja secara Produktif untuk mencapai tujuan Organisasi (Perkasa et al., 2023). Terdapat keluhan terkait kebijakan kepemimpinan di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau yang dirasa belum mendukung sepenuhnya tujuan organisasi. Beberapa pegawai juga merasa bahwa kepemimpinan yang

Protected by PDF Anti-Copy Free

[\(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark\)](#)

ada belum mampu menjadi inspirasi yang kuat bagi mereka dalam menjalankan tugas, sehingga mengurangi motivasi kerja.

Namun, dalam konteks pelaksanaan tugas sehari-hari. Beban kerja sering kali menjadi faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, kepemimpinan dan loyalitas pegawai. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi (Santanu & Madhani, 2022).

Beban kerja yang tidak Proporsional dapat menyebabkan stress dan penurunan motivasi, sehingga berdampak pada tingkat loyalitas. Sebaliknya, pengelolaan beban kerja yang baik dapat memperkuat dampak positif dari program pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai.

Beban kerja di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau cukup tinggi. Pegawai menghadapi tanggung jawab yang luas dan jam kerja yang padat, yang sering kali menyebabkan kelelahan fisik maupun mental. Lingkungan kerja juga dinilai kurang mendukung, sehingga memperbesar tekanan terhadap pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka.

Pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai merupakan elemen penting yang dibahas dalam konteks organisasi keagamaan, seperti di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi dan loyalitas pegawai. Di kantor Kemenag sendiri terdapat beberapa jenis pelatihan seperti pelatihan tatap muka di wilayah kerja (PDWK), Bimbingan Teknis (Bimtek) pengembangan keprofesian

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

berkelanjutan (PKB), Pelatihan online melalui platform PINTAR kemenag, Pelatihan inovasi kurikulum madrasah versi KMA.

Namun berdasarkan wawancara, diketahui bahwa pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau memiliki beberapa kendala, seperti kuantitas pelatihan yang masih terbatas, pemilihan instruktur yang belum maksimal, dan materi pelatihan yang terkadang kurang relevan dengan kebutuhan pegawai.

Pelatihan merupakan salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, terdapat kendala dalam pemilihan instruktur pelatihan. Instruktur yang dipilih berasal dari pihak luar dan kurang memahami kondisi spesifik serta kebutuhan nyata di lingkungan kerja Kemenag. Akibatnya, materi yang disampaikan sering kali bersifat generik dan kurang relevan dengan tantangan yang dihadapi pegawai sehari-hari, sehingga efektivitas pelatihan menjadi terbatas.

Keterlibatan pegawai dalam pelatihan adalah salah satu indikator keberhasilan program pengembangan sumber daya manusia. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, pelaksanaan pelatihan dihadapkan pada masalah keterbatasan kuota peserta. Hal ini menyebabkan tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, yang berpotensi menciptakan ketidakpuasan dan menghambat pemerataan kompetensi di antara pegawai. Dengan demikian, masalah ini menjadi tantangan yang perlu segera diatasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi.

Kesuksesan program pelatihan sangat ditentukan oleh relevansi materi yang disampaikan dengan kebutuhan pegawai. Di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, ditemukan bahwa materi pelatihan yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik pegawai. Ketidaksesuaian ini membuat pelatihan kurang efektif dalam mendukung peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk memastikan bahwa program pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan yang mendalam agar hasilnya dirasakan langsung oleh pegawai.

Selain itu, pengembangan karir belum sepenuhnya adil, terutama dalam memberikan peluang promosi dan perhatian atasan langsung terhadap pegawai. Pengembangan karir merupakan elemen penting dalam menjaga semangat dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, sebagian pegawai merasa belum mendapatkan perlakuan yang adil dalam hal kesempatan pengembangan karir. Terbatasnya peluang promosi jabatan menyebabkan penurunan motivasi pegawai untuk berkontribusi lebih baik bagi organisasi. Ketidakadilan ini tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga dapat menghambat keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Transparansi informasi merupakan faktor penting dalam menciptakan rasa kepercayaan antara organisasi dan pegawai. Di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa informasi mengenai peluang promosi jabatan tidak selalu disampaikan secara terbuka. Kurangnya transparansi ini dapat memunculkan rasa ketidakpuasan di antara pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan loyalitas mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengelola komunikasi secara lebih terbuka agar seluruh pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Kebijakan pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa pegawai merasa kebijakan yang diterapkan masih belum memenuhi harapan mereka. Ketidakpuasan ini muncul akibat kurangnya akses terhadap peluang pengembangan, baik melalui pelatihan lanjutan maupun promosi jabatan. Jika tidak segera diatasi, kondisi ini dapat memengaruhi semangat kerja pegawai dan menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dari segi kepemimpinan, terdapat keluhan mengenai kebijakan yang belum sepenuhnya mendukung tujuan organisasi dan kepemimpinan sebagai sumber inspirasi. Keadilan dalam kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan pegawai. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa kebijakan pimpinan dalam pembagian tugas masih dianggap kurang adil oleh pegawai. Ketidakadilan ini berpotensi menimbulkan rasa ketidakpuasan yang dapat berdampak pada motivasi kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pembagian tugas yang tidak merata juga dapat memengaruhi efisiensi kerja, sehingga penting bagi pimpinan untuk mengevaluasi kebijakan agar tercipta keadilan dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja.

Peran seorang pemimpin sangat strategis dalam memastikan seluruh elemen organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan bersama. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, dukungan dari pimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi dinilai masih kurang optimal. Pegawai merasa bahwa arahan dan pendampingan dari pimpinan belum cukup untuk memberikan motivasi atau panduan yang jelas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi organisasi. Keterbatasan dukungan ini dapat menghambat kinerja kolektif pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi panutan dan motivator bagi bawahannya merupakan elemen krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang positif dan produktif. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, sebagian pegawai merasa bahwa pimpinan belum mampu memberikan inspirasi yang cukup kuat atau menjadi teladan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Ketidakmampuan ini dapat melemahkan motivasi kerja pegawai, serta mengurangi rasa percaya dan loyalitas mereka terhadap pimpinan dan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan keterampilan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kepemimpinan untuk menciptakan pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi dan semangat pegawai.

Di sisi lain, beban kerja yang tinggi sering kali menjadi faktor penghambat, baik dari lingkup pekerjaan yang luas maupun faktor eksternal seperti lingkungan kerja yang kurang mendukung. Jam kerja yang sesuai dengan beban kerja merupakan salah satu elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Namun, di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa pegawai merasa bahwa jam kerja yang ditetapkan tidak sebanding dengan jumlah dan kompleksitas beban kerja yang harus diselesaikan. Ketidaksesuaian ini dapat memengaruhi produktivitas pegawai, menciptakan tekanan yang berlebihan, serta menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap kebijakan jam kerja agar lebih sesuai dengan beban kerja yang dihadapi oleh pegawai.

Lingkup pekerjaan yang terlalu luas dapat menjadi tantangan besar bagi pegawai, terutama jika sumber daya yang tersedia tidak memadai. Di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa pegawai mengeluhkan bahwa tugas yang diberikan sering kali melampaui kapasitas mereka, baik dalam hal waktu maupun energi. Kondisi ini tidak hanya menyebabkan kelelahan fisik dan mental, tetapi juga dapat mengurangi kualitas output kerja. Penting bagi organisasi untuk mengelola lingkup pekerjaan secara proporsional agar pegawai dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Beban kerja yang berlebihan sering kali memiliki dampak negatif terhadap kesehatan fisik pegawai. Di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, beberapa pegawai melaporkan bahwa tugas yang terlalu berat menyebabkan kelelahan fisik, bahkan dalam beberapa kasus menimbulkan gangguan kesehatan. Kondisi ini dapat menurunkan produktivitas pegawai secara signifikan dan meningkatkan risiko absensi kerja. Oleh karena itu, diperlukan manajemen beban kerja yang lebih

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

baik untuk memastikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan fisik pegawai.

Hal ini berdampak pada loyalitas pegawai yang masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal tanggung jawab, rasa memiliki, serta hubungan antarpribadi di lingkungan kerja. Kepatuhan pegawai terhadap peraturan kantor merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan produktif. Namun, sering kali ditemui pelanggaran terhadap peraturan yang ada, baik yang berkaitan dengan jadwal kerja, penggunaan fasilitas kantor, maupun kebijakan lainnya. Ketidakpatuhan ini dapat berdampak negatif pada kinerja tim dan citra organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh kantor. Hal ini tidak hanya mencerminkan integritas pegawai, tetapi juga menunjukkan tingkat profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Kerja sama antar pegawai adalah faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Meskipun sebagian besar pegawai dapat bekerja secara individu dengan baik, namun terkadang terdapat kendala dalam hal koordinasi dan kolaborasi antar anggota tim. Ketidakharmonisan atau kurangnya komunikasi antar pegawai dapat menghambat pencapaian hasil yang optimal. Oleh karena itu, perlu ada upaya yang lebih intensif untuk memperkuat kemampuan kerja sama antar pegawai, seperti melalui pelatihan tim, kegiatan kelompok, dan pemberian penghargaan bagi tim yang berprestasi. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang sinergis, yang mendukung peningkatan produktivitas dan loyalitas pegawai.

Rasa memiliki terhadap kantor atau organisasi tempat bekerja menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi loyalitas pegawai. Ketika pegawai merasa memiliki dan terlibat dalam perkembangan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
 terbaik bagi instansi. Namun, pada kenyataannya, masih ada sebagian pegawai yang kurang terikat dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Untuk itu, bagi manajemen untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan atau pengembangan kebijakan instansi. Dengan meningkatkan rasa memiliki terhadap kantor, diharapkan pegawai akan lebih aktif terlibat dalam setiap kegiatan dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi.

Dengan memahami berbagai masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau, serta bagaimana beban kerja memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menyusun strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : **“Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai dengan Beban Kerja sebagai Variabel Moderasi.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun indentifikasi masalah yang didapatkan berdasarkan hasil dari observasi dan wawancara di tempat penelitian, yaitu :

a. Pelatihan

- 1) Pemilihan instruktur pelatihan berasal dari pihak luar tanpa mempertimbangkan pengalaman langsung di lingkungan Kemenag.
- 2) Tidak semua pegawai bisa ikut pelatihan karena kuota peserta yang terbatas.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- 3) Materi pelatihan kadang kurang sesuai dengan kebutuhan pegawai di kantor menag.
- b. Pengembangan Karir
 - 1) Sebagian pegawai merasa belum mendapatkan perlakuan yang sama dalam kesempatan pengembangan karir. Kesempatan promosi jabatan masih terbatas, menyebabkan rendahnya motivasi pegawai untuk berkembang.
 - 2) Informasi tentang peluang promosi belum selalu disampaikan secara terbuka.
 - 3) Sebagian pegawai merasa belum puas dengan kebijakan pengembangan karir yang ada.
 - c. Kepemimpinan
 - 1) Beberapa kebijakan pimpinan dianggap belum sepenuhnya adil, terutama dalam pembagian tugas.
 - 2) Dukungan pimpinan terhadap pencapaian tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan.
 - 3) Pimpinan belum sepenuhnya menjadi panutan atau motivator bagi pegawai.
 - d. Beban Kerja (Variabel Moderasi)
 - 1) Sebagian pegawai merasa jam kerja yang ada kurang sesuai dengan beban kerja yang diberikan.
 - 2) Ada pegawai yang merasa lingkup pekerjaannya terlalu luas dan melelahkan.
 - 3) Beban kerja yang berat kadang memengaruhi kesehatan fisik pegawai.
 - e. Loyalitas Pegawai (Y)
 - 1) Kepatuhan pegawai pada peraturan kantor perlu ditingkatkan.
 - 2) Kemampuan kerja sama antar pegawai perlu diperkuat.
 - 3) Rasa memiliki terhadap kantor perlu ditingkatkan agar pegawai lebih terlibat.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1.3 Rumusan Masalah

Menurut penelitian Chodhari et al (2017), pelatihan dapat mempengaruhi loyalitas pegawai di perusahaan swasta tinggi negeri di sebelah utara Malaysia secara positif dan signifikan. Pelatihan dapat memberikan jawaban atas permasalahan yang dihadapi saat bekerja.

Penelitian oleh Chodhari (2022), menunjukkan bahwa dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai.

Penelitian oleh Fahmi et al (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas, hal ini berarti keputusan-keputusan yang diambil pimpinan, support yang diberikan pimpinan kepada pegawai, komunikasi yang baik dari pimpinan dan sikap pemimpin yang baik dapat mempengaruhi loyalitas pegawai untuk bekerja dengan baik.

Penelitian oleh Saputra et al (2024), Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, kepercayaan diri, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Namun, ketika beban kerja pegawai terlalu tinggi, efektivitas pelatihan dapat menurun karena pegawai tidak memiliki waktu atau energi yang cukup untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas maka diangkat pertanyaan penelitian atau rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan yang diselenggarakan di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau sudah efektif dalam meningkatkan loyalitas pegawai?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau?
3. Apakah kepemimpinan yang diterapkan mampu meningkatkan loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau?
4. Bagaimana beban kerja memoderasi hubungan antara pelatihan dan loyalitas pegawai?

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau?
6. Bagaimana peran beban kerja dalam memoderasi pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau?

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau dengan beban kerja sebagai variabel moderasi, menggunakan metode kuantitatif pada pegawai aktif dalam periode penelitian, tanpa membahas faktor eksternal lain di luar variabel yang diteliti.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau.
4. Untuk mengetahui peran beban kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau.
5. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota Lubuk Linggau.
6. Untuk mengetahui apakah beban kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di kantor kemenag Kota
Lubuk Linggau.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Tempat Penelitian
 - 1) Memberikan informasi yang dapat menjadi bahan evaluasi terkait pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan.
 - 2) Membantu dalam memahami hubungan antara beban kerja dan loyalitas pegawai sehingga dapat menjadi acuan untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.
 - 3) Memberikan pengalaman praktis dalam menganalisis masalah manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah.
- b. Bagi Peneliti
 - 1) Menambah pemahaman dan wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pelatihan, pengembangan karir, kepemimpinan dan loyalitas pegawai
 - 2) Meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan penelitian ilmiah, mulai dari tahap observasi, pengumpulan data, hingga analisis data.
 - 3) Memberikan pengalaman langsung dalam menganalisis masalah manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintahan.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - 1) Menjadi referensi dalam mengembangkan penelitian serupa di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai loyalitas pegawai.
 - 2) Memberikan dasar teori dan data empiris yang dapat digunakan untuk penelitian lanjutan dengan variabel atau metode yang berbeda.
 - 3) Membuka peluang untuk mengeksplorasi aspek lain yang berpotensi mempengaruhi loyalitas pegawai, seperti budaya organisasi, motivasi kerja atau kesejahteraan pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
d. Bagi Lembaga Dan Universitas

- 1) Menambah kontribusi Universitas dalam menghasilkan penelitian yang relevan yang bermanfaat bagi masyarakat dan instansi pemerintah.
- 2) Meningkatkan reputasi Universitas sebagai institusi yang peduli terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- 3) Menjadi bukti nyata bahwa mahasiswa mampu menerapkan teori yang dipelajari untuk menyelesaikan masalah praktis di dunia kerja.

TUJUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

2.1.1 Pelatihan



a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang membutuhkan aturan sistematis dan terorganisir sehingga pegawai non manajerial dapat mempelajari keterampilan teknis dan juga pengetahuan untuk tujuan tertentu (Wijaya, 2023).

Pelatihan ialah proses untuk meningkat pengetahuan dan keterampilan pegawai yang dapat dilakukan disemua tingkatan dalam organisasi. Pelatihan berorientasi pada masa sekarang dan dapat membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kompetisi yang spesifik sehingga berhasil dalam pekerjaan yang dilakukan (Selviyanti et al., 2019).

Pelatihan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai dalam melakukan tugas yang sedang dilakukan.. pelatihan juga dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pegawai yang memenuhi tugas atau fungsi yang diberikan kepada mereka di devisi tertentu (Safitri et al., 2024).

Berdasarkan kesimpulan dari beberapa pendapat di atas, bahwa pelatihan adalah kegiatan yang terstruktur dalam jangka waktu singkat dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi tertentu.

b. Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Menurut Wijaya (2023), Menjelaskan manfaat dari pelatihan yaitu :

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

a) Perilaku

Salah satu perilaku seorang pegawai dapat diubah melalui pelatihan sehingga akan membantu pegawai tersebut dapat mendorong tercapainya pengembangan dan kepercayaan diri dalam melakukan tugas yang baru, membantu dalam mengurangi stress dalam pekerjaan, dan mengatasi konflik yang mungkin terjadi sehingga akan menciptakan pengakuan dan juga kepuasan kerja.

b) Pengetahuan

Kegiatan pelatihan dapat menciptakan pengetahuan baru untuk melakukan tugas pegawai yang memakai teknologi baru seperti di era digital saat ini sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, serta dapat meningkatkan karier dan produktivitas kerja.

c) Keterampilan

Kegiatan pelatihan pegawai dapat memberi manfaat tersendiri bagi instansi karena dapat memiliki pegawai yang terlatih, efisien dan juga efektif dalam melakukan pekerjaan. Keterampilan dari proses pelatihan diharapkan dapat menciptakan inovasi baru bagi instansi dan juga kreativitas setiap individu dalam rangka meningkatkan kinerja bagi pegawai.

Menurut Fadili et al (2018), menjelaskan tujuan dari pelatihan yaitu :

a) Meningkatkan kesadaran diri individu

Tujuan ini menekankan pentingnya pelatihan dalam membantu individu memahami kekuatan, kelemahan, potensi, dan perannya dalam organisasi. Dengan meningkatnya kesadaran diri, individu menjadi lebih

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

proaktif dalam mengelola diri, memperbaiki performa, dan menganalisis tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya. Hal ini juga mendorong individu untuk lebih memahami dampak pekerjaannya terhadap organisasi dan rekan kerja. Meningkatkan produktivitas kerja

- b) Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih

Pelatihan bertujuan untuk memperluas atau memperdalam keahlian individu dalam bidang tertentu, seperti teknis, manajerial, atau interpersonal. Dengan keterampilan yang lebih baik, individu dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan keahlian juga membantu individu mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar atau posisi yang lebih strategis di masa depan. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia

- c) Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan

Pelatihan juga bertujuan untuk memberikan dorongan psikologis kepada individu agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang meningkat, individu cenderung bekerja dengan lebih antusias, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Motivasi ini dapat muncul dari pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka, apresiasi dari organisasi, atau peningkatan rasa percaya diri setelah mengikuti pelatihan.


Ketiga tujuan tersebut saling melengkapi dan membantu menciptakan individu yang kompeten,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

termotivasi, dan sadar akan perannya dalam mendukung keberhasilan organisasi.

c. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut  (2018), menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan yaitu:

a) *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya adalah salah satu faktor penting dalam menentukan metode pelatihan yang akan digunakan. Organisasi harus memastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan memberikan hasil yang maksimal dengan biaya seminimal mungkin. Metode pelatihan yang dipilih harus sesuai dengan anggaran, namun tetap mampu mencapai tujuan pelatihan secara optimal.

b) Materi Program yang Dibutuhkan

Pemilihan metode pelatihan juga harus mempertimbangkan jenis materi yang akan disampaikan. Materi yang kompleks atau teknis mungkin membutuhkan pelatihan langsung atau praktik, sedangkan materi yang bersifat teoritis dapat disampaikan melalui metode ceramah atau pembelajaran online.

c) Prinsip-Prinsip Pembelajaran

Metode pelatihan yang dipilih harus memperhatikan prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif, seperti keterlibatan peserta, pengulangan materi, dan pemberian umpan balik. Prinsip ini memastikan bahwa peserta dapat memahami, mengingat, dan mengaplikasikan materi yang telah dipelajari.

d) Ketepatan dan Kesesuaian Fasilitas

Ketersediaan dan kesesuaian fasilitas pelatihan, seperti ruang pelatihan, alat bantu pembelajaran, dan teknologi, sangat memengaruhi keberhasilan pelatihan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Fasilitas yang mendukung akan memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi peserta maupun instruktur dalam proses pembelajaran.

e) Kemampuan dan Preferensi Peserta Pelatihan

Metode pelatihan juga harus disesuaikan dengan kemampuan dan preferensi peserta. Misalnya, peserta yang lebih suka belajar melalui praktik langsung akan lebih diuntungkan dengan metode pelatihan berbasis praktik dibandingkan metode ceramah. Dengan menyesuaikan metode pelatihan dengan kebutuhan peserta, hasil yang dicapai dapat lebih optimal.

f) Kemampuan dan Preferensi Instruktur Pelatihan

Kemampuan dan preferensi instruktur juga memengaruhi metode pelatihan yang dipilih. Instruktur yang ahli dalam pelatihan berbasis teknologi dapat lebih maksimal jika menggunakan platform digital, sedangkan instruktur yang memiliki pendekatan interpersonal yang kuat lebih cocok untuk pelatihan tatap muka.

Keseluruhan faktor ini saling berkaitan dan harus dipertimbangkan secara holistik agar pelatihan yang dirancang dapat berjalan secara efektif, efisien, dan memberikan dampak positif bagi peserta maupun organisasi.

d. Indikator Pelatihan

Menurut Fadili et al (2018), menjelaskan bahwa ada beberapa indikator-indikator pelatihan yaitu :

a) Instruktur

1. Pendidikan Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan

2. Penginstruksian Materi Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

b) Peserta

1. Semangat mengikuti pelatihan Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.
2. Seleksi Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu instansi melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di instansi.

c) Materi

1. Sesuai tujuan Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh instansi.
2. Sesuai komponen peserta Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

d) Tujuan

Meningkatkan keterampilan Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah serta atau calon pegawai baru.



2.1.2 Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktivitas personalia yang memudahkan pegawai merencanakan dan mengembangkan karir mereka di masa yang akan datang secara optimal (Enggowa et al., 2023).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi (Manoppo et al., 2021).

Pengembangan karir adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas sesuatu pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir (Tanjung et al., 2019).

Pengembangan karir dapat menciptakan kondisi yang menunjukkan peningkatan status orang-orang dalam organisasi dan mengikuti jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi untuk meningkatkan posisinya dalam instansi.

b. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut (Kadir et al., 2023) dampak atau akibat dari stres bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1) Fisik

Stres yang berkaitan pada fisik mudah dikenali dan dapat dilihat seperti beberapa penyakit yang disinyalir karena orang tersebut memiliki stres yang cukup tinggi dan berkepanjangan, di antara adalah penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, sakit kepala, dan gangguan tidur, pegawai akan merasakan stres yang tinggi apabila pegawai sudah memiliki penyakit yang bukan berasal dari stres tersebut.

2) Psikis

Stres yang ada pada psikis bisa dikenali, di antaranya adalah depresi, ketidakpuasan kerja, kemurungan, kelelahan dan kurang bersemangat.

3) Perilaku

Perilaku yang diakibatkan stres dapat dikenali, yaitu tingkat absensi tinggi, penurunan kinerja, kenaikan kecelakaan kerja, salah dalam mengambil keputusan dan agresi di tempat kerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Fadili et al (2018), menjelaskan untuk melakukan perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, perlu dipahami sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir, baik oleh pegawai dalam merencanakan karirnya maupun oleh organisasi dalam membantu pegawainya merencanakan dan merealisasikan karirnya. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat menentukan tindakan yang tepat sehingga perencanaan karir individu dapat mendukung tujuan organisasi atau bahkan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

d. Indikator Pengembangan karir

Menurut Muli et al (2018), mengatakan Manajemen Sumber Daya Manusia, ada beberapa dimensi dan indikator yang perlu dikembangkan dalam pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

a) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b) Kepedulian para atasan langsung Pada pegawai

umumnya menginginkan partisipasi dari atasan langsung mereka dalam perencanaan karir individu. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka sehingga pegawai dapat mengetahui potensi yang perlu ditingkatkan. Umpan balik ini sangat penting bagi pegawai dalam menentukan langkah-langkah awal yang dapat diambil untuk meningkatkan kemungkinan mereka dalam mendapatkan promosi.

c) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

d) Adanya minat untuk dipromosikan.

Promosi yang tepat digunakan dalam hal menur minat para pekerja untuk pengembangan karir pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya

e) Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda- beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya

2.1.3 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah tahapan memberikan pengaruh ataupun memberikan representasi oleh pimpinan pada seluruh

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pengikut prihal langkah menggapai tujuan organisasi (Perkasa et al., 2023).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberi dampak, memotivasi, dan memungkinkan orang lain agar berkontribusi pada keefektifan dan kesuksesan organisasi dimana mereka merupakan anggotanya (Murliana & Malihah, 2022).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi. Artinya sisi keefektifan sumberdaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang perlu dicapai secara efektif (Kepemimpinan et al., 2021).

b. Manfaat dan Fungsi Kepemimpinan

Menurut Syahabuddin et al (2021), mengatakan kepemimpinan mempunyai manfaat antara lain :

a) Meningkatkan kinerja pegawai

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembinaan, motivasi, dan arahan yang jelas terhadap tujuan organisasi

b) Memperkuat loyalitas pegawai

Kepemimpinan yang melibatkan komunikasi yang baik dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai dapat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi

c) Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Pemimpin yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

d) Meningkatkan kepuasan kerja

Dalam memberikan perhatian pada aspek kesejahteraan dan pengembangan pegawai, pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja.

e) Memotivasi pegawai untuk berinovasi

Kepemimpinan yang visioner dapat mendorong pegawai untuk berfikir kreatif dan berinovasi, yang pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Menurut Syahabuddin et al (2021), mengatakan kepemimpinan mempunyai fungsi antara lain :

a) Fungsi perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

b) Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan, hal ini memberikan jaminan bahwa jalanya proses pekerjaan kearah yang akan dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpanan yang merugikan.

c) Fungsi Pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi untuk mencapai kesetiaan ini, seorang pemimpin sendiri harus memberi teladan yang baik, dalam pemikiran kata-kata maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya, pemimpin yang pernah mengingkari dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

d) Fungsi Pengawasan

Melalui fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana, dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan untuk dipecahkan sehingga kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang ada dalam rencana.

e) Fungsi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan oleh karena itu banyak pemimpin yang menunda untuk melaukan pengambilan keputusan bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan.

f) Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak-anak buah sebab mereka merasa bahwa jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Perkasa et al (2023), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan meliputi :

a) Kepribadian pemimpin

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Karakteristik pribadi seperti integritas, kejujuran, dan kemampuan interpersonal sangat mempengaruhi gaya dan efektivitas kepemimpinan

b) Kompetensi Pemimpin

Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pemimpin dalam bidangnya akan menentukan kemampuan mereka dalam mengelola organisasi dan memotivasi pegawai

c) Kepemimpinan

Pendekatan yang digunakan pemimpin, seperti gaya demokratis, otoriter, atau laissez-fair, memiliki dampak besar pada lingkungan kerja dan hubungan dengan bawahan

d) Komunikasi Kemampuan

pemimpin untuk berkomunikasi dengan jelas, memberikan arahan, serta menerima masukan dari bawahan memengaruhi efektifitas kepemimpinannya

e) Lingkungan organisasi

Budaya kerja, struktur organisasi, dan dinamika hubungan antarpegawai dapat memengaruhi gaya dan hasil kepemimpinan

f) Dukungan dari organisasi

Fasilitas, pelatihan, dan kebijakan yang mendukung pengembangan kepemimpinan akan membantu pemimpin dalam menjalankan tugasnya secara lebih efektif

d. Indikator Kepemimpinan

Menurut Robbins dalam (Buulolo, 2021) indikator untuk mengukur kinerja Pegawai secara individu ada lima indikator yaitu:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi Pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta keseriusan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Pegawai.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja diukur dengan jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kemandirian seorang Pegawai yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.4 Loyalitas Pegawai

a. Pengertian Loyalitas Pegawai

Loyalitas adalah suatu kecenderungan pegawai untuk tidak pindah ke instansi lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan pegawai untuk bekerja pada suatu instansi. Loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan seseorang kepada organisasi tempat bekerja yang di

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dalamnya terdapat rasa cinta, dan tanggung jawab untuk berusaha meningkatkan pelayanan dan perilaku yang terbaik (Astuti & I 021).

Loyalitas adalah komitmen/keterkaitan seseorang terhadap organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisiensi sesuai dengan target yang direncanakan berdasarkan prinsip-prinsip, semboyan dan nama baik yang tanpa dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor penghambat baik dari dalam maupun dari luar organisasi (Khairani, 2019).

Loyalitas berarti kesediaan pegawai dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai pegawai (Sondak, 2019).

b. Manfaat dan Tujuan Loyalitas Pegawai

Menurut Khairani (2019), mengatakan Loyalitas Pegawai mempunyai Manfaat antara lain :

a) Peningkatan Produktivitas

Pegawai yang loyal cenderung bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab, sehingga produktivitas kerja meningkat.

b) Stabilitas Organisasi

Loyalitas pegawai membantu organisasi mengurangi tingkat turnover dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil.

c) Hubungan yang Harmonis

Pegawai yang loyal biasanya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

d) Kualitas Kerja yang Lebih Baik

Loyalitas mendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

e) Reputasi Organisasi

Pegawai yang loyal menjadi duta organisasi, menjaga citra baik instansi di mata publik dan mitra kerja.

Menurut Khairani (2019), menjelaskan Loyalitas Pegawai mempunyai tujuan antara lain :

a) Meningkatkan Keterikatan dengan Organisasi

Loyalitas bertujuan menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pegawai dan organisasi, sehingga pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

b) Mengurangi Turnover Pegawai

Dengan loyalitas yang tinggi, pegawai akan cenderung bertahan di organisasi, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan.

c) Mendorong Kinerja Optimal

Loyalitas memotivasi pegawai untuk bekerja keras dan memenuhi tujuan organisasi.

d) Membangun Kepercayaan

Tujuan loyalitas adalah menciptakan kepercayaan antara pegawai dan manajemen untuk membangun sinergi yang baik dalam mencapai visi organisasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Pegawai

Loyalitas atau kesetiaan pegawai dapat timbul apabila pihak pimpinan instansi dapat mengusahakan agar pegawai

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

merasakan saling memiliki dan membutuhkan terhadap instansi tersebut. Dengan perasaan demikian, kemajuan dan kemunduran akan menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Khairani (2019), mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah:

- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian. Karakteristik Pekerjaan
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan
- c) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai, Kepemimpinan, dan hubungan antar pegawai.
- d) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas pegawai pada organisasi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat loyalitas yang berlainan.

d. Indikator Loyalitas Pegawai

Menurut Khairani (2019), menjelaskan ada beberapa indikator yang biasa digunakan untuk mengukur loyalitas pegawai, yaitu:

- a) Taat pada peraturan

Seorang pegawai yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Sesuai dengan pengertian loyalitas, ketaatan ini timbul dari kesadaran pegawai jika peraturan yang dibuat oleh instansi semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja instansi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kesadaran ini membuat pegawai akan bersikap taat tanpa merasa cemas atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya bila melanggar peraturan tersebut.

b) Tanggung jawab pada instansi/organisasi

Ketika seorang pegawai memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap instansinya. Pegawai akan berhati-hati dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun sekaligus berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan instansi.

c) Kemauan untuk bekerja sama

Pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan pegawai lain. Bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok memungkinkan seorang pegawai mampu mewujudkan impian instansi untuk dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh seorang pegawai secara individual.

d) Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki pegawai terhadap instansi akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap instansi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan instansi.

e) Hubungan antar pribadi

Pegawai yang memiliki loyalitas kerja tinggi akan mempunyai hubungan antar pribadi yang baik terhadap pegawai lain dan juga terhadap atasannya. Sesuai dengan pengertian loyalitas, hubungan antar pribadi ini meliputi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari, baik yang menyapa hubungan kerja maupun kehidupan pribadi.

f) Kesukapan pekerjaan

Seorang manusia, pegawai pasti akan mengalami masa-masa jenuh terhadap pekerjaan yang dilakukannya setiap hari. Seorang pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas akan mampu menghadapi permasalahan ini dengan bijaksana. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila seorang pegawai mencintai pekerjaannya

2.1.5 Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sumber tekanan karena tuntutan kerja yang berlebihan. Mengingat keadaan, pemimpin organisasi harus lebih memperhatikan pencapaian misi mereka. Namun, hasil akhir dari setiap tugas juga tergantung pada masing-masing individu dan pengalaman mereka dengan beban kerja (Maulia et al., 2024).

Beban kerja sebagai segala aktivitas yang melibatkan pegawai, termasuk waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Gardapati & Irbayuni, 2023).

Beban kerja juga mengacu pada tugas yang ditugaskan kepada pegawai yang perlu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, memanfaatkan keterampilan dan potensi pegawai (Maulia et al., 2024).

Secara keseluruhan, beban kerja merupakan persepsi yang dimiliki oleh pekerja tentang kegiatan yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu dan usaha yang diberikan dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam pekerja.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b. Manfaat dan Tujuan Beban Kerja

Menurut Gardapati & Irbayuni (2023), mengatakan ada beberapa manfaat dari beban kerja, yaitu:

a) Optimalisasi Kinerja

Pegawai dengan beban kerja yang terukur dan sesuai dengan kapasitas pegawai dapat membantu meningkatkan kinerja secara maksimal.

b) Efisiensi Proses Kerja

Pembagian beban kerja yang proporsional membantu menghindari ketimpangan tugas, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien.

c) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Beban kerja yang seimbang menciptakan kenyamanan kerja dan membantu pegawai merasa dihargai, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

d) Mengurangi Risiko Stres

Dengan mengelola beban kerja dengan baik, organisasi dapat meminimalkan tekanan kerja yang berlebihan, sehingga pegawai tetap sehat secara fisik dan mental.

e) Pengembangan Kompetensi

Beban kerja yang dirancang secara strategis dapat membantu pegawai mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka melalui tugas-tugas yang menantang.

Menurut Gardapati & Irbayuni (2023), mengatakan Tujuan Beban Kerja yaitu:

a) Mencapai Target Organisasi

Tujuan utama beban kerja adalah memastikan setiap pegawai menjalankan tugasnya secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b) Meningkatkan Produktivitas

Dengan pembagian kerja yang jelas, pegawai dapat fokus tanggung jawabnya, sehingga produktivitas meningkat.

c) Menciptakan Keseimbangan Kerja

Beban kerja yang dikelola dengan baik bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas pegawai.

d) Mendukung Keberlangsungan Operasional

Beban kerja yang terstruktur membantu organisasi menjaga keberlanjutan operasional dengan pembagian tugas yang jelas dan terorganisasi.

e) Meminimalkan Konflik Kerja

Tujuan dari pembagian beban kerja yang adil adalah untuk mengurangi potensi konflik antarpegawai terkait tanggung jawab pekerjaan.

c. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Gardapati & Irbayuni (2023), mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu:

1. Faktor eksternal

Faktor beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja (dikenal sebagai "wring stressor") meliputi:

- a) Tugas fisik yang melibatkan situasi kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, dan sikap kerja. Selain itu, faktor ini juga mencakup tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diterima, dan tingkat tanggung jawab pekerjaan;
- b) Organisasi kerja, termasuk aspek masa kerja, waktu istirahat, sistem kerja bergilir, kerja malam, sistem

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pengupahan, struktur organisasi, serta pelimpahan

tu wewenang;

- c) Lingkungan kerja yang mencakup lingkungan fisik, biopsikologis di tempat kerja.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja sebagai reaksi terhadap beban kerja eksternal. Reaksi tubuh ini disebut sebagai "strain," dan tingkat beratnya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal mencakup:

- a. Faktor somatik, seperti jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan
- b. Faktor psikis, seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan. Dengan memahami faktor-faktor ini, kita dapat lebih memahami bagaimana beban kerja dapat mempengaruhi pegawai dan menyesuaikan lingkungan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih baik.

d. Indikator Beban Kerja

Menurut Maulia et al (2024), mengatakan Indikator beban kerja adalah sebagai berikut :

- a) Jam kerja
- b) Lingkup pekerjaan
- c) Faktor internal tubuh
- d) faktor eksternal tubuh

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah penelitian relevan yang telah dilakukan sebelumnya untuk dijadikan literatur sejenis:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
1.	(Santanu & Madhani, 2022)	Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kurir Studi Pada J&T Express Garut 01 (PT. Global Jet Express)	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif, menggunakan kuesioner.	<p>- Berdasarkan output tabel 2 SPSS, dapat dilihat bahwa pengaruh variabel beban kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki hubungan cukup kuat/cukup erat yaitu sebesar $r = 0,548$ karena berada diantara interval koefisien 0,40-0,59 artinya beban kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>Pengaruh</p> <p>- Berdasarkan output tabel 3 SPSS, dapat dilihat bahwa pengaruh variabel stres kerja (X_1) dan beban kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki hubungan cukup kuat/cukup erat yaitu sebesar $r = 0,591$ karena berada diantara interval koefisien 0,40-0,59 artinya stres kerja dan beban kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2. (Averina & Widagda, 2021)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif	<p>- Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa variabel pengembangan karir (X_1) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,260 dengan nilai signifikansi 0,017. Nilai Sig. t 0,017 < 0,05 mengindikasikan bahwa pengembangan karir (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y). Dengan demikian, H_1 diterima</p> <p>- Nilai signifikan untuk kompensasi memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,444 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y). Dengan demikian, H_2 diterima.</p> <p>- Nilai signifikan untuk iklim organisasi yakni nilai koefisien beta positif sebesar 0,334 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai Sig. t 0,001 < 0,05 mengindikasikan bahwa iklim organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai (Y). Dengan demikian, H_3 diterima.</p>
3. (Nofriyandri et al., 2024)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai	Penelitian ini menggunakan metode penelitian	- Diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,489 dengan taraf signifikansi \geq 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

di the BCC Hotel kuantitatif
and Resid dengan
pendekatan
kausal



terdapat hubungan linear yang signifikan antara variabel pengembangan karir (X) dan loyalitas pegawai (Y).

- Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa nilai F adalah 8,088 dengan taraf signifikansi 0,006, yang kurang dari 0,05, dan nilai T adalah 2,844 dengan taraf signifikansi 0,006, juga kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen (X) memiliki dampak signifikan terhadap variabel dependen (Y).

- Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai di The BCC Hotel and Residence. Hal ini dikonfirmasi oleh analisis regresi sederhana dengan nilai F pengembangan karir sebesar 8,088 dengan taraf signifikansi $0,006 \leq 0,05$ dan nilai T sebesar 2,844 dengan taraf signifikansi $0,006 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat menjelaskan variabel lainnya secara signifikan.

4.	(Eristaria et al., 2020)	Hubungan Kompetensi, Beban Kerja, Dan Loyalitas Pegawai	Teknik pengambilan sampel yang digunakan	- Hasil analisis nilai korelasi antara variabel kompetensi (X_1) dan variabel loyalitas (Y)
----	--------------------------	---	--	---

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



dalam penelitian diperoleh nilai r hitung > ini adalah teknik nilai r tabel, yaitu $0,723 > 0,424$ dengan signifikansi $p = 0,000 < 0,05$ sehingga nonprobability sampling dengan jenis dapat disimpulkan bahwa jenis sampling jenuh terdapat hubungan yang (sensus) signifikan antara variabel

X_1 dan Y . Selanjutnya untuk hasil analisis nilai korelasi antara variabel beban kerja (X_2) dan variabel loyalitas (Y) adalah $0,569$ dimana r hitung > r tabel yaitu $0,569 > 0,424$ dengan signifikansi $p = 0,000 < 0,005$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X_2 dan Y .

- Hasil analisis korelasi berganda antara X_1 , X_2 dan Y sebesar $0,805$ dimana r hitung > r tabel yaitu $0,805 > 0,424$ dengan signifikansi $p = 0,000 < 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel Y . Koefisien determinasi R square sebesar $0,648$ yang memiliki arti variabel X_1 dan X_2 berpengaruh terhadap variabel Y sebesar $64,8\%$ sedangkan sisanya sebesar $35,2\%$

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



		dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel independen.
5. (Andinni & Harun, 2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Pt. X Yang Bekerja Di Customer Product Division)	<p>Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.</p> <p>- Dinyatakan bahwa seluruh indikator di atas memiliki nilai factor loading $> 0,5$ dan nilai AVE diatas 0,5, CR lebih dari 0.7 sehingga seluruh variabel valid dan reliabel sehingga sudah sesuai dengan yang disyaratkan dan dapat dilanjutkan untuk uji selanjutnya yaitu uji model keseluruhan (Overall Model Fit).</p> <p>- Hasil analisis goodness of fit untuk pengukuran RMSEA adalah good fit dengan hasil analisis sebesar $0,069 (\leq 0,08)$ sesuai yang disyaratkan dan CMIN/DF adalah good fit dengan hasil analisis sebesar $1,949 (\leq 5)$ sesuai yang disyaratkan dan pengukuran CFI juga good fit dengan hasil analisis sebesar $0,928 (\geq 0,90)$. Untuk pengukuran TLI adalah marginal fit dengan hasil analisis sebesar $0,918 (\leq 0,95)$, pengukuran GFI adalah marginal fit dengan hasil analisis sebesar $0,845 (\leq 0,90)$ dan pengukuran AGFI adalah marginal fit dengan hasil analisis</p>

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

sebesar 0,808 ($\leq 0,90$).

6. (Basri, 2018)	Analisis terhadap Metode yang Kepuasan Kerja digunakan pada Dan Struktur penelitian ini Terhadap Kinerja yaitu Pegawai Dengan pendekatan Beban Kerja kuantitatif yang Sebagai Variabel bersifat Moderating (Studi Asosiatif. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pangkep)	- disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ $(5.836 > 1.981)$ dengan signifikansi $0.00 < 0.05$ H1 Diterima. - Bahwa X1.Z memiliki nilai $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ ($-1.573 < -1.981$) dengan signifikansi sebesar 0.018 > 0.05 . maka dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai maka H2 Diterima. - Disimpulkan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ ($-2.439 < -1.981$) dengan signifikansi $0.041 < 0.05$ H3 Diterima. - Dapat dilihat bahwa X2.Z memiliki nilai $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ ($3.190 >$ 1.981) dengan signifikansi sebesar 0.002
7. (Hamidah, 2021)	Beban Kerja Sebagai Pemoderasi Kompensasi Terhadap Kinerja	- Diketahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pegawai Melalui
Kepuasan Kerja
(Studi Kasus pada
Bimbingan dan
Plus Ilmiah
Malang)



sebesar 0.842 dan nilai p-value 0.000. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis 1 kompensasi terhadap kinerja pegawai diterima.

- Diketahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.764 dan nilai p-value 0.000. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis 2 kompensasi terhadap kepuasan kerja diterima.

- Diketahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.821 dan nilai p-value 0.000. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



signifikan terhadap kinerja pegawai. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis 3 kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diterima.

- Diketahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja

pegawai melalui kepuasan kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.785 dan nilai p-value 0.000. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis 4 kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja diterima. 5.

- Diketahui beban kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.883 dan nilai p-value 0.000. Besaran nilai p-value masih dibawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa beban kerja dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Bisa disimpulkan bahwa hipotesis 5 beban

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



			kerja memoderasi kepuasan terhadap kinerja pegawai diterima.
8.	(Gibran & Ramadani, 2021)	<i>The Effect of Training and Career Development on Employee Performance</i>	<p>Quantitative; survey method with 106 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS.</p> <p>- <i>Training Impact</i> ($X_1 \rightarrow Y$): Training has a significant positive effect on employee performance, with a significance value of 0.000 ($p < 0.05$). The <i>t</i>-value for training is 6.345, which is greater than the critical <i>t</i>-table value of 1.980. This indicates that better training programs directly improve employee performance.</p> <p>- <i>Career Development Impact</i> ($X_2 \rightarrow Y$): Career development also significantly affects employee performance, with a significance value of 0.000 ($p < 0.05$). The <i>t</i>-value for career development is 2.992, also greater than the <i>t</i>-table value of 1.980. This result shows that opportunities for growth and structured career planning positively influence how well employees perform.</p> <p>- <i>Combined Influence</i> ($X_1 \& X_2 \rightarrow Y$): When analyzed together, training (X_1) and career development (X_2) explain 42.4% of the variability in employee performance (Y)</p>

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



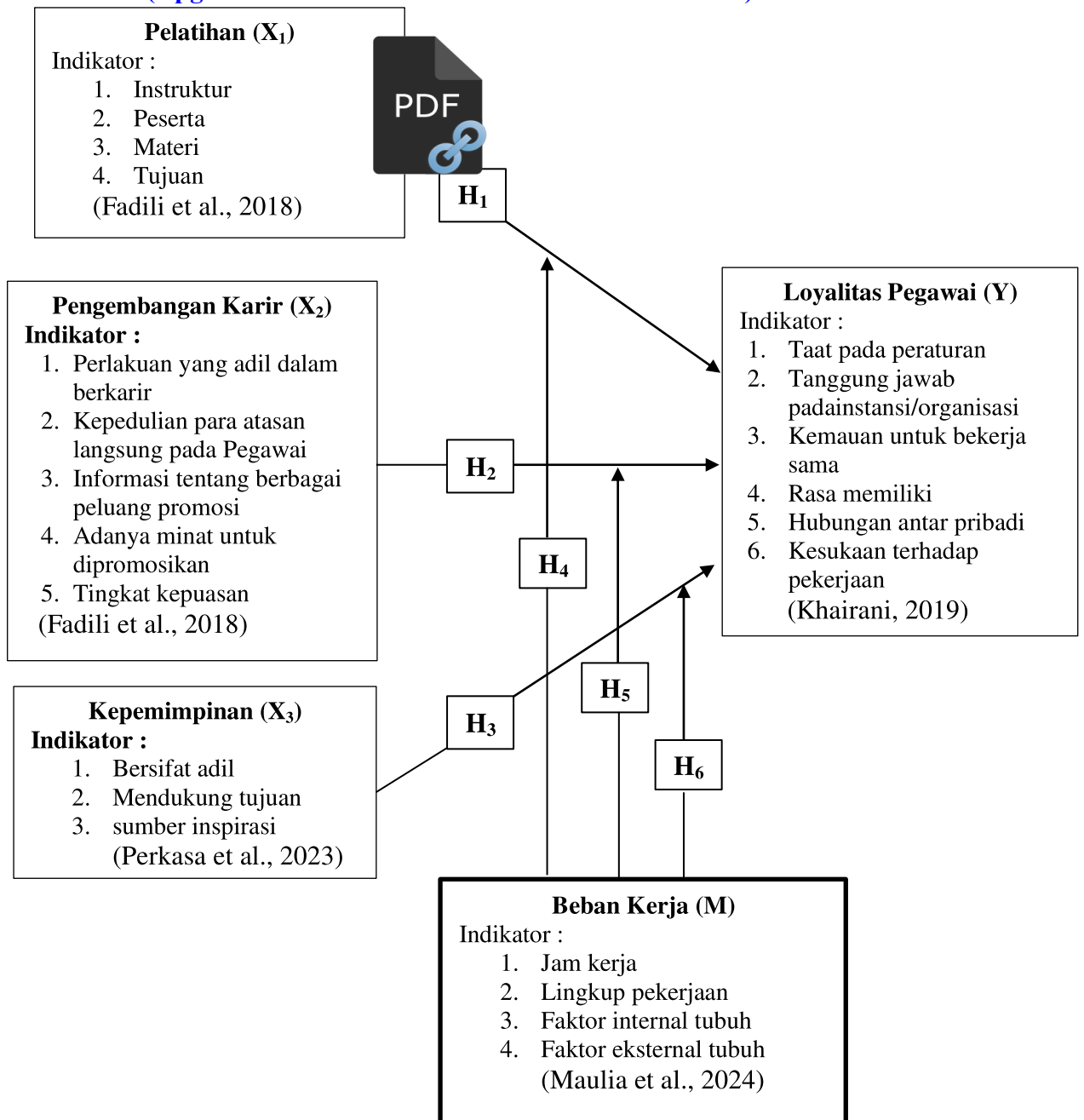
($R^2 = 0.424$). The remaining 57.6% is influenced by other factors not included in this study. 4. Additional Insights: The study highlights the importance of both training and career development as critical tools for improving performance. Companies are encouraged to implement structured training programs and clear career pathways to achieve optimal employee output.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk mempengaruhi alur penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian ini akan mengkaji keterkaitan antara lima variabel Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2), Kepemimpinan (X_3), Loyalitas Pegawai (Y), Beban Kerja (M). Untuk mempermudah analisis dalam penelitian ini maka dibuat suatu kerangka berpikir sebagai berikut :

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Pengaruh Pelatihan, Pengembangan karir dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Pegawai dengan Beban Kerja sebagai Variabel Moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2.4 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Pelatihan merupakan investasi strategis organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan komitmen pegawai. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi. Pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan memberikan rasa dihargai serta meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi (Saputra et al., 2024).

Penelitian oleh Alyani et al (2017), menunjukkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi loyalitas pegawai di perguruan tinggi negeri di sebelah utara Malaysia secara positif dan signifikan. Pelatihan dapat memberikan jawaban atas permasalahan yang dihadapi saat bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₁ = Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

b. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Pengembangan karir adalah upaya organisasi untuk memastikan pegawai memiliki kesempatan berkembang sesuai dengan tujuan pribadi dan instansi. Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan loyalitas pegawai karena mereka merasa memiliki prospek jangka panjang dalam organisasi. Hal ini juga mengurangi turnover karena pegawai merasa memiliki kesempatan untuk maju tanpa perlu pindah kerja (Averina & Widagda, 2021).

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chodhari (2022) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₂ = Pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan bersama, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas pegawai. Kepemimpinan yang baik berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai, karena meningkatkan rasa saling percaya, inspirasi, dan penghargaan di tempat kerja (Nofriyandri et al., 2024).

Hasil penelitian oleh Fahmi et al (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas, hal ini berarti keputusan-keputusan yang diambil pimpinan, support yang diberikan pimpinan kepada pegawai, komunikasi yang baik dari pimpinan dan sikap pemimpin yang baik dapat mempengaruhi loyalitas pegawai untuk bekerja dengan baik. Pemimpin yang mampu memberikan kenyamanan bagi pegawainya akan memberikan dampak positif bagi pegawai untuk bersikap loyal terhadap instansi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₃ = Kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Protected by PDF Anti-Copy Free

d. **Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Pegawai melalui Beban Kerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau**

Beban kerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau

Beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi efek positif pengembangan karir terhadap loyalitas, karena pegawai merasa tertekan dan kehilangan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Namun, jika beban kerja dikelola dengan baik, pengembangan karir akan lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas. Bahwa beban kerja yang moderat dapat memperkuat hubungan ini (Eristaria et al., 2020).

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, kepercayaan diri, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Namun, ketika beban kerja pegawai terlalu tinggi, efektivitas pelatihan dapat menurun karena pegawai tidak memiliki waktu atau energi yang cukup untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal (Saputra et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₄= Beban kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara pelatihan dan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

e. **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai melalui Beban Kerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.**

Beban kerja dapat memengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas pegawai. Dalam studi ini, ditemukan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan tingkat loyalitas pegawai melalui pengaruhnya yang menghambat pengembangan karir. Beban kerja yang berlebihan cenderung meningkatkan stres dan kelelahan, yang mengurangi energi dan waktu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai untuk berfokus pada pengembangan karir mereka, sehingga menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi (Suryaningsih & Anwar, 2023).

Pengembangan karir yang terstruktur meningkatkan loyalitas pegawai karena mereka melihat adanya prospek untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi. Namun, jika beban kerja terlalu tinggi, manfaat pengembangan karir bisa berkurang, karena pegawai merasa tidak memiliki keseimbangan dalam menjalankan tugas mereka (Averina & Widagda, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₅= Beban kerja memperkuat atau melemahkan hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

f. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai melalui Beban Kerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Beban kerja dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas pegawai. Pemimpin yang mampu mendistribusikan beban kerja secara adil akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, sehingga meningkatkan loyalitas. Bahwa kepemimpinan yang baik mampu meredam dampak negatif dari beban kerja yang berat terhadap loyalitas (Andinni & Harun, 2024).

Kepemimpinan yang baik mendorong loyalitas pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Namun, ketika beban kerja terlalu tinggi, dampak positif dari kepemimpinan dapat berkurang karena pegawai merasa terlalu terbebani untuk merespons arahan dan motivasi dari pemimpin (Fahmi et al., 2019).

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

H₆ = Beban kerja menjadi faktor yang memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Kota Lubuk Linggau.

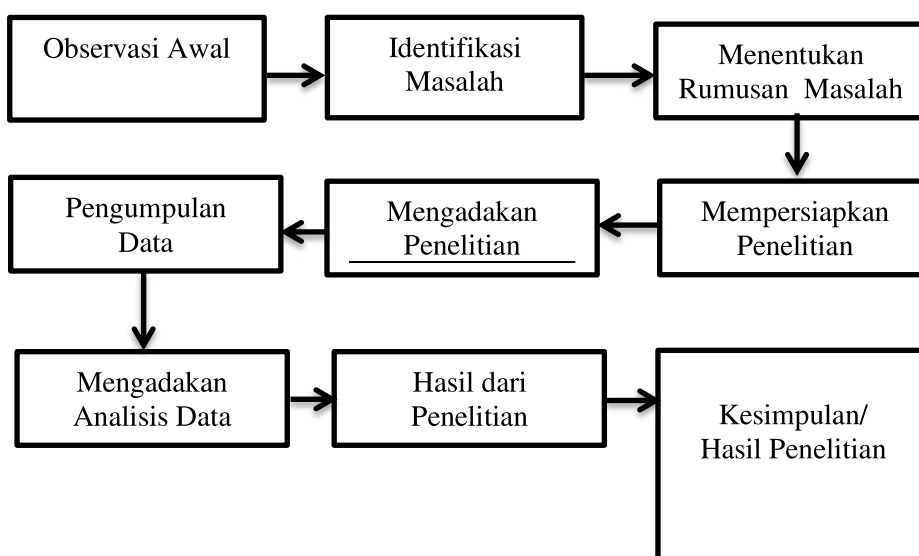




3.1 Desain penelitian

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2022)

Dalam kerangka penelitian ini, digunakan desain penelitian asosiatif yang mengarah pada penyelidikan pengaruh, relasi, dan pengujian hipotesis.



Gambar 3.1 Desain Penelitian

Berdasarkan dari observasi yang dilakukan dalam penelitian ini, yang menimbulkan beberapa permasalahan yang pada akhirnya peneliti menentukan tujuan dan kegunaan hasil penelitian dimasa yang akan datang.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Peneliti berusaha melengkapi data pendukung tersebut dan membuat kerangka yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan, selain itu juga bisa menentukan metode penelitian apa yang akan digunakan mengamati data-data yang diperlukan hingga populasi dan sampel terkumpul yang diperlukan dalam penelitian.

3.2 Definisi Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

a. Variabel Penelitian.

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022).

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Variabel *Independent* adalah Pelatihan (X_1)
- 2) Variabel *Independent* adalah Pengembangan Karir (X_2)
- 3) Variabel *Independent* adalah Kepemimpinan (X_3)
- 4) Variabel *Dependent* adalah Loyalitas Pegawai (Y)
- 5) Variabel *Moderator* adalah Beban Kerja (M)

b. Definisi Operasional Variabel.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Pelatihan (X_1)	Pelatihan adalah kegiatan yang terstruktur dalam jangka waktu singkat dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi tertentu.	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Tujuan	Likert
2	Pengembangan	Pengembangan karir adalah proses meningkatkan keterampilan profesional	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir	Likert

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

<p>karir (X_2)</p>	<p>seseorang yang dicapai untuk mendapatkan karir yang diinginkan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kepedulian para atasan langsung pada pegawai 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat kepuasan
<p>3 Kepemimpinan (X_3)</p>	<p>Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersifat adil 2. Mendukung tujuan 3. sumber inspirasi
<p>4 Loyalitas Pegawai (Y)</p>	<p>Loyalitas Pegawai merupakan kesetiaan pegawai pada suatu instansi dengan bersedia melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan dengan sikap dan tindakan yang positif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taat pada peraturan 2. Tanggung jawab padainstansi/organisasi 3. Kemauan untuk bekerja sama 4. Rasa memiliki 5. Hubungan antar pribadi 6. Kesukaan terhadap pekerjaan
<p>5 Beban Kerja (M)</p>	<p>Beban kerja merupakan masalah yang ditemui dan selain itu, bertambahnya tekanan waktu untuk menyelesaikan tugas membuat pegawai merasa tertekan dan stress.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jam kerja 2. Lingkup pekerjaan 3. Faktor internal tubuh 4. Faktor eksternal tubuh



Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.3 Populasi dan Sampel.

a. Populasi.

Populasi adalah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini merupakan langkah awal untuk menentukan sampel (Sugiyono, 2020).

Pegawai di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau berjumlah 53 pegawai dengan rincian 42 orang berstatus ASN, dan 11 orang berstatus Non ASN. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 42 pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN).

b. Sampel.


Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, karena adanya keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2022).

Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan ketika sebuah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, bisa juga penelitian ingin membuat generalisasi dengan sedikit permasalahan. Istilah lain dari sampel jenuh yaitu sensus, semua anggota populasi dijadikan sampel. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian berjumlah 42 Responden.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3.4 Sumber Data.

Jika dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan simbol  dan data sekunder (Sugiyono, 2022)

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, contohnya seperti observasi (pengamatan), kuesioner (angket), interview (wawancara) dan data lainnya. Dalam penelitian ini, informasi yang diperoleh berasal dari sumber data primer seperti kuesioner dan wawancara.

b. Sumber Data Sekunder.

Sumber data sekunder adalah sumber yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen seperti foto, dan file lainnya. Dalam penelitian ini penelitian ini, informasi diperoleh dari sumber data sekunder seperti daftar pegawai, jurnal, profil sejarah, gambaran umum, dan referensi buku.

3.5 Metode Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian.

a. Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data diantaranya sebagai berikut menurut (Sugiyono, 2022) :

1) Observasi.

Observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola tingkah laku manusia dalam situasi tertentu, dengan tujuan memperoleh informasi fenomena yang diinginkan. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi awal dengan mengamati secara langsung, serta melakukan wawancara di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau..

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2) Kuesioner.

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden melalui media online. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang bersifat tertutup atau terbuka, dan bisa diberikan kepada responden. Oleh karena itu peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada Pegawai di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau.

3) Dokumentasi.

Dokumen adalah catatan mengenai peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Melalui penelitian ini, peneliti melakukan proses dokumentasi di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau.

b. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang dialami secara spesifik semua fenomena ini disebut dengan variabel penelitian. (Sugiyono, 2022)

Instrumen yang diterapkan dalam penelitian ini dirancang untuk mendapatkan data yang akurat, dan salah satunya adalah dengan menggunakan skala Likert. "Skala Likert digunakan untuk menilai sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok mengenai fenomena sosial tertentu." Dalam konteks penelitian ini, peneliti memilih menggunakan instrumen berupa angket atau kuesioner dengan sistem pemberian skor sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 3.3 Alternatif Jawaban dan Skor

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju (ST)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Untuk mencapai hasil penelitian yang memuaskan, peneliti merancang kisi-kisi instrumen penelitian, "Kisi-kisi digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel yang sedang diselidiki dengan sumber data atau teori yang dijadikan dasar. Dalam rangkaian penelitian ini, setiap variabel akan dijelaskan, indikator yang relevan akan ditentukan, dan selanjutnya diubah menjadi pernyataan atau pertanyaan, sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.4 Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Jumlah Pernyataan
1	Pelatihan (X_1)	1. Instruktur	3
		2. Peserta	3
		3. Materi	3
		4. Tujuan	3
2	Pengembangan Karir (X_2)	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir	3
		2. Kepedulian para atasan langsung pada pegawai	3
		3. Informasi tentang berbagai peluang promosi	3
		4. Adanya minat untuk dipromosikan	3
		5. Tingkat kepuasan	3

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3	Kepemimpinan (X ₃)	1. Bersifat adil	3
		2. Mendukung tujuan	3
		3. Sumber inspirasi	3
4	Loyalitas Pegawai (Y)	1. Taat pada peraturan	3
		2. Tanggung jawab padainstansi/organi sasi	3
		3. Kemauan untuk bekerja sama	3
		4. Rasa memiliki	3
		5. Hubungan antar pribadi	3
		6. Kesukaan terhadap pekerjaan	3
5	Beban Kerja (M)	1. Jam kerja	3
		2. Lingkup pekerjaan	3
		3. Faktor internal tubuh	3
		4. Faktor eksternal tubuh	3
Jumlah			66

1.6 Uji Instrumen Penelitian.

a. Evauasi model pengukuran (Outer Model).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Evaluasi model pengukuran (Outer Model) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan idikator refleksi dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan outer model dengan indikator formatif di evaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikan dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998) dalam.

Rule of Thumb nilai *loading factor* pada model pengukuran outer model yang digunakan untuk menilai *validity convergen*

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

yaitu dengan nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6-0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima. Demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0.5-0.6 masih dianggap cukup, jika dalam penelitian terdapat nilai *loading factor* kurang dari 0.5 dan tidak signifikan maka indikator tersebut dikeluarkan dari model (membuang indikator).

Para ahli lainnya berpendapat, bahwa nilai *loading factor* ≥ 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur variabel yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris sebuah penelitian nilai *loading factor* ≥ 0.5 masih dapat diterima. Bahkan sebagian ahli mentolerir angka 0.4. Dengan demikian, *loading factor* ≤ 0.4 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Nilai kuadrat dari nilai *loading factor* disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan presentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator.

Hal ini menunjukkan bahwa Outer Model mendefinisikan bahwa bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model yaitu:

1) Validitas Konvergen (*Convergen Validity*).

Validitas konvergen (*Convergen Validity*) digunakan untuk menunjukkan tingkat indikator/pengukuran berkorelasi positif dengan indikator/pengukuran alternatif untuk konstruk yang sama. Indikator-indikator sebuah konstruk reflektif diperlakukan sebagai pendekatan alternatif untuk mengukur konstruk yang sama. Untuk mengevaluasi validitas konvergen, dapat menggunakan outer loading dari setiap indikator dan *average variance extracted* (AVE).

Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang confirmatoris. Nilai *loading factor* antara 0.6-0.7 untuk penelitian yang sifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus > 0.5 . Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0.5-0.6 masih dianggap cukup (Chin 1998) dalam (Imam Ghozali, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \theta_{ii}}$$

Dimana :

λ_i = *factor loading*

F = *factor variance*

θ_{ii} = *error variance*

Average Variance Extracted (AVE) harus > 0.5 . Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0.5-0.6 masih dianggap cukup (Chin 1998) dalam (Imam Ghozali, 2015).

Nilai *loading factor* ≥ 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur variabel yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris sebuah penelitian nilai *loading factor* ≥ 0.5 masih dapat diterima. Bahkan sebagian ahli mentolerir angka 0.4. Dengan demikian, *loading factor* ≤ 0.4 harus dikeluarkan dari model (*drop*). Nilai kuadrat dari nilai *loading factor* disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan prestasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*).

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksi yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus 0.70. Cara lain membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk model. *Discriminant validity* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Fornell dan Larcker 1981) dalam (Imam Ghozali, 2015). Berikut ini formula untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \theta_{ii}}$$

Dimana :

λ_i = factor loading

F = factor variance

θ_{ii} = error variance

Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih tinggi dari korelasi dengan konstruk blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk. Dalam hal ini jika nilai *cross loading* diatas 0,70 maka dikategorikan valid.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b. Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Mengukur reliabilitas suatu konstruk. Untuk mengukur reliabilitas dalam suatu konstruk dengan indikator refleksi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sering disebut *Dillon Goldsteint's*.

Cronbac's Alpha digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan dalam menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.6-0.7 masih bisa diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. *Composite Reliability* disebut juga dengan *Dilon Goldstein's* dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang di kembangkan oleh (Werts, Linn dan Joreskog 1974) dalam Ghozali & latan (2015).

Berikut untuk mengukur *Composite Reliability*:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{Var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \theta_{ii}}$$

Dimana :

λ_i = factor loading

F = factor variance

θ_{ii} = error variance

Sedangkan untuk menghitung *Cronbach's Alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$$\alpha = \frac{(\sum_{p \neq p'} \text{COR}(X_{pq}, X_{p'q}))}{p_q} \times \frac{p_q}{p_q - 1}$$

Dimana:

P_q = Jumlah indikator atau manifest variabel

q = Blok indikator

Dibandingkan dengan *cronbach alpha*, ukuran ini mengasumsikan bahwa ekuevalen antar pengukuran dengan asumsi semua semua indikator berbobot yang sama. Sehingga, *cronbach alpha* cenderung undes estimate dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin 1998, 2010) dalam

Ringkasan *rule of thumb* uji validitas dan reliabilitas konstruk dengan indikator refleksi sebagai berikut:

Tabel 3.5 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Outer Model

Validitas dan Reliabilitas	Peramenter	Role of Thumb
Validitas Konvergent	<i>Loading Factor</i>	<input type="checkbox"/> >0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i>
		<input type="checkbox"/> 0.60 untuk <i>Exploratory Research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<input type="checkbox"/> >0.50 untuk <i>Confirmatory Research</i>
	<i>Communality</i>	<input type="checkbox"/> >0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
Validitas discriminant	<i>Cross loading</i>	<input type="checkbox"/> >0.70 untuk setiap variabel
		<input type="checkbox"/> Akar kuadrat AVE >

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Korelasi antar Konstruk Laten	
Reliabilitas	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div> <p><i>Cronbach's Alpha</i></p> <p><input type="checkbox"/> >0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i></p> <p><input type="checkbox"/> 0.60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i></p> </div> </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"><i>Composite Reliability</i></div> <div> <p><input type="checkbox"/> >0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i></p> <p><input type="checkbox"/> 0.60 - 0.70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i></p> </div> </div>

Sumber: (Ghozali & latan, 2015)

1.7 Metode Analisis Data.

a. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).

Model Struktural (*Inner Model*) berdasarkan nilai koefisien jalur untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel laten dengan perhitungan *bootstrapping*. Evaluasinya dengan melihat kriteria nilai *R-Squares* dan nilai signifikansi.

Dalam menilai model ini dimulai dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, *moderate* dan lemah. Hasilnya akan merepresentasi jumlah *variance* dari konstruk yang di jelaskan oleh model. (Ghozali & latan, 2015)

Tabel 3.6 Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Inner Model

Kriteria	Rule of thumb
R-Square	<ul style="list-style-type: none"> • 0.76, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah • 0.76, 0.50, dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah

Sumber : (Ghozali,2015)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

b. Uji Hipotesis.

Pengujian hipotesis merupakan tahap analisis data yang sangat vital karena bertujuan untuk menjawab pertanyaan dasar dalam penelitian dan memastikan asumsi-asumsi yang diajukan. Pengujian hipotesis antara konsep luar terhadap konsep dalam dan antara konsep dalam dilakukan melalui metode resampling bootstrap. Statistik uji yang dipakai adalah uji t. Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari Nilai T-statistik dan nilai *probability (P-Values)*, untuk mengukur hipotesis apakah diterima dan ditolak dimana memiliki nilai T Statistic > 1.96 (atau dibulatkan menjadi 2) atau memiliki P Value < 0.05 dinyatakan signifikan (Haryono, 2016).

- Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dilakukan dengan membandingkan p-value pada kolom sig. masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikan yang digunakan 0.05. jika p-value $>$ derajat keyakinan (0.05) maka H1 dan H2 ditolak. Artinya tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, begitupun sebaliknya. Demikian juga untuk membandingkan t hitung dengan t tabel. Jika t hitung $>$ t tabel maka H1 dan H2 diterima. Artinya ada pengaruh signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, begitupun sebaliknya.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Cara melakukan uji F adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikan) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0.05 pada output. Untuk mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (H_0):
 - a) Apabila signifikan > 0.05 maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .
 - b) Apabila signifikansi < 0.05 maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a
2. Membandingkan nilai statistik F hitung dengan nilai F tabel:
 - a) Apabila nilai statistik F hitung $<$ nilai statistik F tabel, maka H_0 diterima.
 - b) Apabila nilai statistik F hitung $>$ nilai statistik F tabel, maka H_0 ditolak.

Rumus uji F adalah:

$R^2 =$ Koefisien korelasi berganda dikuadratkan

$N =$ Jumlah sampel $K =$ Jumlah variabel bebas

1.8 Uji Moderasi

Moderated Regression Analysis (MRA) adalah menguji hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen yang diperkuat atau diperlemah dengan adanya variabel pemoderasi. Adapun persamaan regresi yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \varepsilon \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \varepsilon \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \beta_2 X_i^2 + \beta_3 X_i * M_i + \varepsilon \quad \dots\dots\dots (3)$$



Keterangan :

Y = Nilai yang diramalkan

α = Konstanta

b_1 = Koefesien regresi X_1

b_2 = Koefesien regresi X_2

b_3 = Koefesien regresi X_3

X_1 = Variabel bebas (Pelatihan)

X_2 = Variabel bebas (Pengembangan Karir)

X_3 = Variabel bebas (Kepemimpinan)

M = Variabel moderasi (Beban Kerja)

$X_1 * M$ = Interaksi antara Pelatihan dan Beban Kerja

$X_2 * M$ = Interaksi antara Pengembangan Karir dan Beban Kerja

$X_3 * M$ = Interaksi antara Kepemimpinan dan Beban Kerja

1.9 Tempat dan Waktu Penelitian.

a. Tempat Penelitian.

Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau, yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta KM 15 Petanang Ulu Kota Lubuk Linggau.

b. Waktu Penelitian.

Penelitian ini memakan waktu kurang lebih telah dimulai tahap perencanaan sampai pada proses laporan ini selesai yaitu terhitung dimulai pada bulan November 2024 sampai dengan bulan Juli 2025 dengan rincian kegiatan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Organisasi
a. Gambaran Umum

Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kota Lubuk Linggau merupakan instansi pemerintah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Kantor ini memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan urusan keagamaan di tingkat kota, termasuk pelayanan administrasi keagamaan, pembinaan lembaga pendidikan Islam, serta pelayanan haji dan umrah.

Sebagai instansi publik, Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional, akuntabel, dan berintegritas kepada masyarakat. Untuk mendukung pencapaian tersebut, peran Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting. Pegawai di lingkungan kantor ini terdiri dari berbagai jabatan fungsional dan struktural, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun pegawai honorer, dengan tingkat pendidikan dan masa kerja yang bervariasi.

Dalam konteks pengembangan SDM, Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau telah melaksanakan sejumlah program pelatihan dan pengembangan karir, seperti Pelatihan Tatap Muka di Wilayah Kerja (PDWK), Bimbingan Teknis (Bimtek), Pelatihan berbasis daring melalui platform PINTAR Kemenag, dan Pelatihan implementasi kurikulum madrasah sesuai KMA.

Meskipun demikian, hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan di kantor ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan kuota peserta, pemilihan instruktur yang belum optimal, dan kurangnya relevansi materi pelatihan terhadap kebutuhan pekerjaan pegawai

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Selain itu, sistem pengembangan karir juga masih dianggap belum merata. Banyak pegawai merasa belum mendapatkan perhatian yang memadai dari pimpinan terkait dengan peluang promosi atau pengembangan kompetensi. Informasi mengenai jalur karir juga dinilai kurang transparan.

Dari sisi kepemimpinan, meskipun sudah ada upaya perbaikan dalam manajemen pegawai, masih terdapat keluhan mengenai pembagian tugas yang tidak adil dan pimpinan yang kurang menjadi sumber inspirasi bagi pegawai. Tak kalah penting, beban kerja menjadi tantangan utama di lingkungan kerja Kemenag Lubuk Linggau. Pegawai sering kali dihadapkan pada tanggung jawab yang besar, waktu kerja yang padat, dan tekanan pekerjaan yang tinggi, sehingga mempengaruhi semangat, efisiensi, dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Secara umum, loyalitas pegawai di Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal kepatuhan terhadap aturan, semangat kerja sama, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor seperti pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi loyalitas pegawai, dengan mempertimbangkan beban kerja sebagai variabel yang memoderasi hubungan tersebut.

b. Visi dan Misi Kantor Kemenag Kota Lubuk Linggau

Visi

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, maju, sejahtera, dan cerdas serta saling menghormati antar sesama pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Misi

- 1) Meningkatkan kualitas bimbingan, pemahaman, pengalaman dan pelayanan umat beragama
- 2) Meningkatkan kepatuhan moral dan etika keagamaan
- 3) Meningkatkan kualitas pendidikan umat beragama
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan haji
- 5) Memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan
- 6) Memperkokoh kerukunan umat beragama dan mengembangkan keselarasan
- 7) Pemahaman keagamaan dengan wawasan kebangsaan Indonesia

c. Tugas Pokok dan Fungsi

Setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah, memerlukan pembagian tugas yang jelas agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan terarah. Dalam hal ini, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) menjadi landasan penting bagi setiap unit kerja dalam menjalankan perannya masing-masing.

1) Kepala Kantor

Yang bertugas mengoordinasikan seluruh pelaksanaan program kerja kementerian di wilayah kota. Kepala Kantor memiliki tanggung jawab utama dalam memimpin, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan pelayanan publik di bidang agama, pendidikan, dan pembinaan keagamaan agar selaras dengan visi dan misi Kementerian Agama RI.

2) Kasubbag Tata Usaha

Yang menangani urusan administrasi umum, pengelolaan keuangan, kepegawaian, persuratan, arsip, dan perlengkapan. Bagian ini juga berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional organisasi secara keseluruhan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3) Seksi Pendidikan Madrasah

Bertanggung jawab atas pembinaan, pengawasan, dan peningkatan mutu pendidikan formal berbasis agama Islam seperti RA, MI, MTs, dan MA. Seksi ini menangani penyelenggaraan pendidikan, distribusi bantuan pendidikan, serta pelatihan untuk guru dan tenaga kependidikan madrasah.

4) Seksi Pendidikan Agama Islam

Memiliki peran dalam pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah umum. Seksi ini membina guru PAI, menyusun kebijakan pembelajaran PAI, dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah-sekolah negeri dan swasta yang berada di luar naungan madrasah.

5) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas Islam)

Bertugas memberikan bimbingan dan pelayanan keagamaan kepada masyarakat, termasuk pembinaan masjid, penyuluhan agama, pelayanan nikah, keluarga sakinah, zakat, dan wakaf. Seksi ini juga memiliki peran strategis dalam menjaga keharmonisan dan kerukunan umat beragama di lingkungan masyarakat.

6) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Melaksanakan tugas teknis penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, mulai dari proses pendaftaran, pelatihan manasik, pendampingan calon jamaah, hingga pelaporan pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Seksi ini berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam salah satu pelayanan publik yang paling diminati.

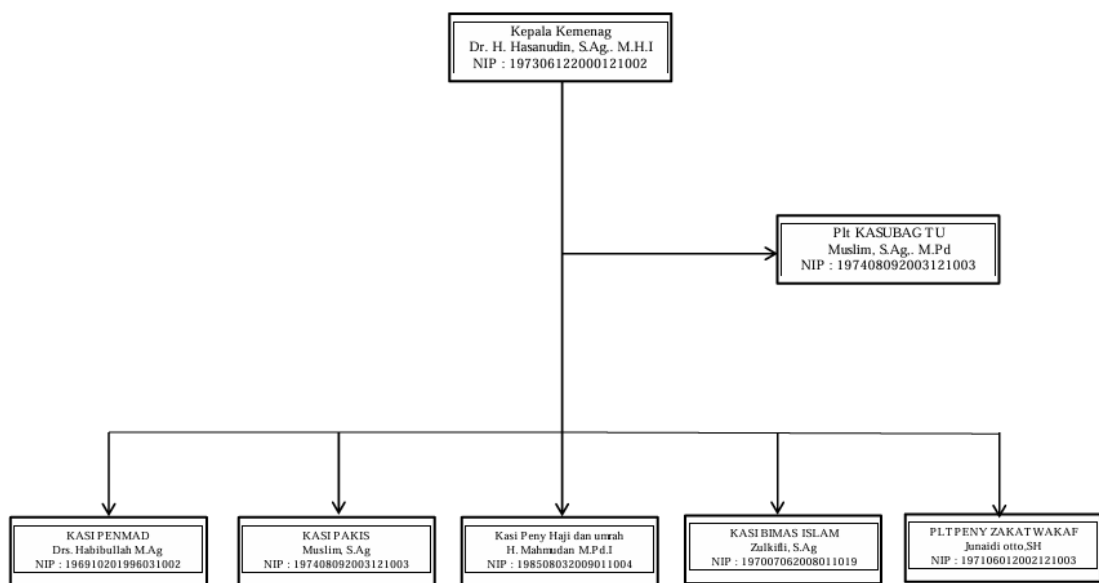
7) Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Yang memiliki tugas khusus dalam membina dan mengawasi pengelolaan zakat dan wakaf. Unit ini berfungsi sebagai fasilitator dalam peningkatan literasi, penguatan kelembagaan nazhir, serta pemanfaatan aset wakaf untuk kemaslahatan umat.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka dasar yang menggambarkan pe... wewenang, tugas, dan tanggung jawab antarunit dalam se... ansi. Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau memiliki struktur organisasi yang tersusun secara sistematis untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pelayanan keagamaan di wilayah Kota Lubuk Linggau.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kemenag Kota Lubuk Linggau

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden

a. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin digambarkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	24	57,14
2	Perempuan	18	42,86
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.1 berkaitan dengan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di atas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat 24 responden laki-laki sebanyak 24 orang dengan persentase 57,14% hal tersebut lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan yang berjumlah 18 orang atau 42,86%.

b. Umur

Usia responden dibagi menjadi empat kategori yaitu: usia 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan >50 tahun. Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Presentase (%)
1	20-30 tahun	5	11,90
2	31-40 tahun	13	30,95
3	41-50 tahun	15	35,71
4	> 50 tahun	9	21,43
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui responden pada umur 20 s/d 30 tahun berjumlah 5 orang dengan persentase 11,90%, responden pada umur 31 s/d 40 tahun berjumlah 13 orang dengan persentase sebesar 30,95%, responden pada umur 41 s/d 50 tahun berjumlah 15 orang dengan persentase 35,71% dan responden pada umur > 50 tahun berjumlah 9 orang dengan persentase 21,43%.

c. Pendidikan Terakhir

Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi 4 kategori pendidikan yaitu, SMA, D3, S1, S2 dan S3.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Distribusi karakteristik responden pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1	SMA/SLTA	3	7,14
2	D3	1	2,38
3	S1	27	64,29
4	S2	10	23,81
5	S3	1	2,38
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.3, mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, maka dapat diketahui bahwa lulusan SMA/SLTA sebanyak 3 orang dengan presentase 7,14%, lulusan D3 sebanyak 1 orang dengan presentase 2,38%, lulusan Sarjana (S1) sebanyak 27 orang dengan presentase 64,29%, lulusan Magister (S2) sebanyak 10 orang dengan presentase 23,81%, dan lulusan Doktor (S3) sebanyak 1 orang dengan presentase 2,38%.

d. Status Kepegawaian

Karakteristik berdasarkan status kepegawaian dibagi menjadi 2 kategori yaitu, ASN dan NON ASN karakteristik responden status kepegawaian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan status kepegawaian.

No	Status	Frekuensi	Presentase (%)
1	ASN	42	100
2	NON ASN	0	0
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.4, mengenai karakteristik responden dilihat dari status kewarganegaraan, jumlah responden yang berstatus ASN berjumlah 42 orang dengan presentase 100% dan yang berstatus NON ASN berjumlah 0 orang dengan presentase 0%.

4.2.2 Deskriptif Karakteristik Responden

Deskripsi data penelitian yang menunjukkan rekapitulasi mengenai jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan dari Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepemimpinan, Loyalitas Pegawai dan Beban Kerja yang terdiri dari beberapa item pernyataan dengan 5 skala yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju. Skor minimum adalah satu, dimana hal ini menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner. Sedangkan skor maksimum adalah lima yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan dalam kuesioner.

a. Frekuensi variabel Pelatihan (X_1)

Berdasarkan 12 pernyataan yang diberikan mengenai Pelatihan X_1 , maka dapat direkapitulasi dan ditabulasikan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.5 Narasumber pelatihan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu –

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%, setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 42,85%.

Tabel 4.6 Pemateri menyampaikan materi dengan cara yang mudah dipahami.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,71%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.7 Instruktur memberikan contoh nyata yang relevan dengan tugas Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu – ragu berjumlah 14 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.8 Pegawai aktif terlibat selama sesi pelatihan berlangsung.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,21
2	Setuju	17	40,47
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	3	7,14
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,14%, ragu – ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 17 orang dengan persentase 40,47%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 17 orang dengan persentase sebesar 40,47%.

Tabel 4.9 Pegawai merasa nyaman berdiskusi dengan peserta lainnya dalam pelatihan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	22	52,38
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 22 orang dengan persentase 52,38%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 22 orang dengan persentase sebesar 52,38%.

Tabel 4.10 Interaksi antar peserta membuat pelatihan menjadi lebih efektif.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.11 Isi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	38,09
2	Setuju	19	45,23

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,40
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 19 orang dengan persentase 45,23%, dan sangat setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 38,09%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 19 orang dengan persentase sebesar 45,23%.

Tabel 4.12 Materi pelatihan bersifat praktis dan bisa langsung diterapkan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	25	59,52
2	Setuju	11	26,19
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 11 orang dengan persentase 26,19%, dan sangat setuju berjumlah 25 orang dengan persentase 59,52%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 59,52%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.13 Topik yang dibahas dalam pelatihan membantu meningkatkan kemampuan Pemilhan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	26	61,90
2	Setuju	10	23,80
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 10 orang dengan persentase 23,80%, dan sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 61,90%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 26 orang dengan persentase sebesar 61,90%.

Tabel 4.14 Tujuan pelatihan dijelaskan dengan jelas sejak awal kegiatan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,72
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.15 Pegawai memahami manfaat pelatihan terhadap pengembangan Pegawai.

No.	Jawab	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 13 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.16 Pelatihan yang Pegawai ikuti mendukung pencapaian tujuan organisasi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%



b. Frekuensi variabel Pengembangan Karir (X_2)

Berdasarkan 15 pernyataan yang diberikan mengenai pengembangan karir X_2 , maka dapat direkapitulasi dan ditabulasikan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.17 Kesempatan pengembangan karir terbuka untuk semua pegawai tanpa diskriminasi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.17, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu –ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%, setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 42,85%.

Tabel 4.18 Pegawai diperlakukan secara adil dalam proses penilaian karir.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Setuju	Tidak Setuju	0	0
Total			42	100

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 35,71%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 14,29%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 14,29%.

Tabel 4.19 Promosi karir diberikan berdasarkan kinerja, bukan kedekatan pribadi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.19, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.20 Atasan Pegawai memberi dukungan dalam mengembangkan potensi diri.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,21

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2	Setuju	17	40,47
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	3	7,14
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.20, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,14%, ragu –ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, seetuju berjumlah 17 orang dengan persentase 40,47%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 17 orang dengan persentase sebesar 40,47%.

Tabel 4.21 Atasan memberikan arahan yang jelas terkait jenjang karir Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	22	52,38
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.21, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 22 orang dengan persentase 52,38%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 22 orang dengan persentase sebesar 52,38%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.22 Pegawai merasa diperhatikan dalam rencana pengembangan oleh pimpinan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.22, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, seetuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.23 Pegawai mendapat informasi yang jelas tentang peluang promosi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	38,09
2	Setuju	19	45,23
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,40
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.23, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, seetuju berjumlah 19 orang dengan persentase 45,23%, dan sangat setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 38,09%. Sehingga

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 19 orang dengan persentase sebesar 45,24%.

Tabel 4.24 Perencanaan menyampaikan persyaratan dan proses promosi secara transparan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	25	59,52
2	Setuju	11	26,19
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.24, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 11 orang dengan persentase 26,19%, dan sangat setuju berjumlah 25 orang dengan persentase 59,52%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 59,52%.

Tabel 4.25 Informasi terkait jenjang karir mudah diakses oleh pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	26	61,90
2	Setuju	10	23,80
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.25, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 10 orang dengan persentase 23,80%,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dan sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 61,90%.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan menjawab setuju berjumlah 26 orang dengan persentase sebesar 61,90%.

Tabel 4.26 Pegawai tertarik untuk maju ke jenjang karir yang lebih tinggi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,72
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.26, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.27 Pegawai termotivasi mengikuti pelatihan demi menunjang karir.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.27, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.28 Pegawai memiliki ambisi untuk mengembangkan karir di tempat ini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.28, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.29 Pegawai puas dengan sistem pengembangan karir di instansi ini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,72
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Total	42	100
--------------	-----------	------------

Berdasarkan tabel 4.29, diketahui responden yang menjawab ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.30 Pegawai merasa peluang untuk berkembang terbuka luas di sini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.30, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 13 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.31 Pegawai percaya karir Pegawai akan meningkat selama bekerja di sini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.31, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%

c. Frekuensi variabel Kepemimpinan (X_3)

Berdasarkan 9 pernyataan yang diberikan mengenai Kepemimpinan X_3 , maka dapat direkapitulasi dan ditabulasikan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.32 Pemimpin Pegawai bersikap netral dan tidak memihak dalam membuat keputusan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.32, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%, setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dominan adalah menjawab setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 85%.

Tabel 4.33 Atas melakukan semua bawahan secara setara.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.33, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 35,71%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 14,29%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 14,29%.

Tabel 4.34 Pemimpin memberikan penilaian berdasarkan kinerja, bukan faktor pribadi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.34, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, seetujui berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50,00%.

Tabel 4.35 Atasan Pegawai mendorong Pegawai untuk mencapai target kerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,21
2	Setuju	17	40,47
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	3	7,14
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.35, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,14%, ragu –ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 17 orang dengan persentase 40,47%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 17 orang dengan persentase sebesar 40,47%.

Tabel 4.36 Pimpinan membantu mengatasi kendala dalam pekerjaan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	22	52,38
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.36, diketahui responden yang menjawab ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju 22 orang dengan persentase 52,38%, dan sangat setuju 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 22 orang dengan persentase sebesar 52,38%.

Tabel 4.37 Arahan dari pimpinan membantu Pegawai lebih fokus pada tujuan organisasi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.37, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.38 Pemimpin Pegawai menjadi contoh positif dalam bekerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	38,09
2	Setuju	19	45,23
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,40

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.38, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 19 orang dengan persentase 45,23%, dan sangat setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 38,09%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 19 orang dengan persentase sebesar 45,23%.

Tabel 4.39 Gaya kepemimpinan atasan membuat Pegawai lebih termotivasi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	25	59,52
2	Setuju	11	26,19
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.39, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 11 orang dengan persentase 26,19%, dan sangat setuju berjumlah 25 orang dengan persentase 59,52%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 59,52%.

Tabel 4.40 Pegawai terinspirasi oleh semangat dan etos kerja pimpinan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	26	61,90

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2	Setuju	10	23,80
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.40, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 10 orang dengan persentase 23,80%, dan sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 61,90%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 26 orang dengan persentase sebesar 61,90%.

d. Frekuensi variabel Loyalitas Pegawai (Y)

Berdasarkan 15 pernyataan yang diberikan mengenai Loyalitas Pegawai Y, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasikan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.41 Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.41, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu –ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%, seetuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 42%.

Tabel 4.42 Pegawai patuh terhadap peraturan yang diterapkan di tempat kerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.42, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,71%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.43 Pegawai menjaga kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.43, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.44 Pegawai bertanggung jawab terhadap hasil kerja Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,21
2	Setuju	17	40,47
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	3	7,14
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.44, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,14%, ragu –ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 17 orang dengan persentase 40,47%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 17 orang dengan persentase sebesar 40,47%.

Tabel 4.45 Pegawai menyelesaikan pekerjaan Pegawai dengan penuh tanggung jawab.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	22	52,38
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Total **42** **100**

Berdasarkan tabel 4.45, diketahui responden yang menjawab ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 22 orang dengan persentase 52,38%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 22 orang dengan persentase sebesar 52,38%.

Tabel 4.46 Pegawai siap menerima konsekuensi dari pekerjaan yang Pegawai lakukan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.46, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.47 Pegawai bersedia bekerja sama dengan rekan untuk mencapai hasil terbaik.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	38,09
2	Setuju	19	45,23

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,40
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.47, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu –ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 19 orang dengan persentase 45,23%, dan sangat setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 38,09%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 19 orang dengan persentase sebesar 45,23%.

Tabel 4.48 Pegawai mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	25	59,52
2	Setuju	11	26,19
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.48, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 11 orang dengan persentase 26,19%, dan sangat setuju berjumlah 25 orang dengan persentase 59,52%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 59,52%.

Tabel 4.49 Pegawai terbuka untuk saling membantu antar tim.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
-----	---------	-----------	----------------

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1	Sangat Setuju	26	61,90
2	Setuju	10	23,80
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.49, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 10 orang dengan persentase 23,80%, dan sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 61,90%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 26 orang dengan persentase sebesar 61,90%.

Tabel 4.50 Pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap kemajuan organisasi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,72
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.50, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.51 Pegawai merasa bangga menjadi bagian dari instansi ini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
-----	---------	-----------	----------------

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.51, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 13 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.52 Pegawai berkomitmen untuk tetap bekerja di instansi ini.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.52, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.53 Pegawai memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.

No.	Jawaban	PDF	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju		15	35,72
2	Setuju		21	50
3	Ragu-ragu		6	14,28
4	Tidak Setuju		0	0
5	Sangat Tidak Setuju		0	0
Total			42	100

Berdasarkan tabel 4.53, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.54 Pegawai dapat berkomunikasi dengan baik dengan atasan dan teman sejawat.


No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.54, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 13 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.55  merasa lingkungan kerja Pegawai mendukung dan bersahabat.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.55, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%

Tabel 4.56 Pegawai menikmati pekerjaan Pegawai sehari-hari.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.56, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%,

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah sangat setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 42,85%.

Tabel 4.57 Pekerjaan Pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.57, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 35,71%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 14,29%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 14,29%.

Tabel 4.58 Pegawai merasa termotivasi saat menjalankan tugas Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.58, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

e. Frekuensi variabel Beban Kerja (M)

Berdasarkan 15 pernyataan yang diberikan mengenai Beban Kerja M, maka dapat direkapitulasi dan ditabulasikan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.59 Jam kerja Pegawai sesuai dengan ketentuan dan tidak berlebihan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	18	42,85
3	Ragu-ragu	7	16,67
4	Tidak Setuju	3	7,15
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.59, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,15%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,67%, setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 42,85%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 18 orang dengan persentase sebesar 42,85%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.60 Pegawai masih bisa menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.60, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,71%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.61 Pegawai merasa waktu kerja yang ada cukup untuk menyelesaikan tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.61, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,29%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50,00%.

Tabel 4.62 Tugas Pegawai diterima sesuai dengan tanggung jawab jabatan Pegawai.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,21
2	Setuju	17	40,47
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	3	7,14
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.62, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 3 orang dengan persentase 7,14%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 17 orang dengan persentase 40,47%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 17 orang dengan persentase sebesar 40,47%.

Tabel 4.63 Pegawai merasa beban pekerjaan Pegawai masih dalam batas wajar.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	22	52,38
3	Ragu-ragu	6	14,29
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.63, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

14,29%, setuju berjumlah 22 orang dengan persentase 52,38%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan menjawab setuju berjumlah 22 orang dengan persentase sebesar 52,38%.

Tabel 4.64 Pekerjaan Pegawai tidak terlalu rumit dan masih dapat dikelola.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,71
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.64, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Tabel 4.65 Pegawai tidak merasa kelelahan berlebihan karena beban kerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	16	38,09
2	Setuju	19	45,23
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	1	2,40
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan tabel 4.65, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,40%, ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 19 orang dengan persentase 45,23%, dan sangat setuju berjumlah 16 orang dengan persentase 38,09%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 19 orang dengan persentase sebesar 45,23%.

Tabel 4.66 Pegawai merasa fisik Pegawai masih mampu menjalankan pekerjaan harian.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	25	59,52
2	Setuju	11	26,19
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.66, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 11 orang dengan persentase 26,19%, dan sangat setuju berjumlah 25 orang dengan persentase 59,52%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 25 orang dengan persentase sebesar 59,52%.

Tabel 4.67 Pegawai jarang mengalami penurunan kesehatan akibat pekerjaan.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	26	61,90
2	Setuju	10	23,80
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.67, diketahui responden yang menjawab ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 10 orang dengan persentase 23,80%, dan sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 61,90%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 26 orang dengan persentase sebesar 61,90%.

Tabel 4.68 Lingkungan kerja Pegawai mendukung kenyamanan dalam bekerja..

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	15	35,72
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	6	14,28
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.68, diketahui responden yang menjawab ragu-ragu berjumlah 6 orang dengan persentase 14,28%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 35,72%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.69 Pegawai jarang terganggu oleh kondisi di luar pekerjaan saat bekerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	13	30,95
2	Setuju	21	50
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.69, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 21 orang dengan persentase 50%, dan sangat setuju berjumlah 13 orang dengan persentase 30,95%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 21 orang dengan persentase sebesar 50%.

Tabel 4.70 Faktor eksternal tidak terlalu memengaruhi konsentrasi Pegawai dalam bekerja.

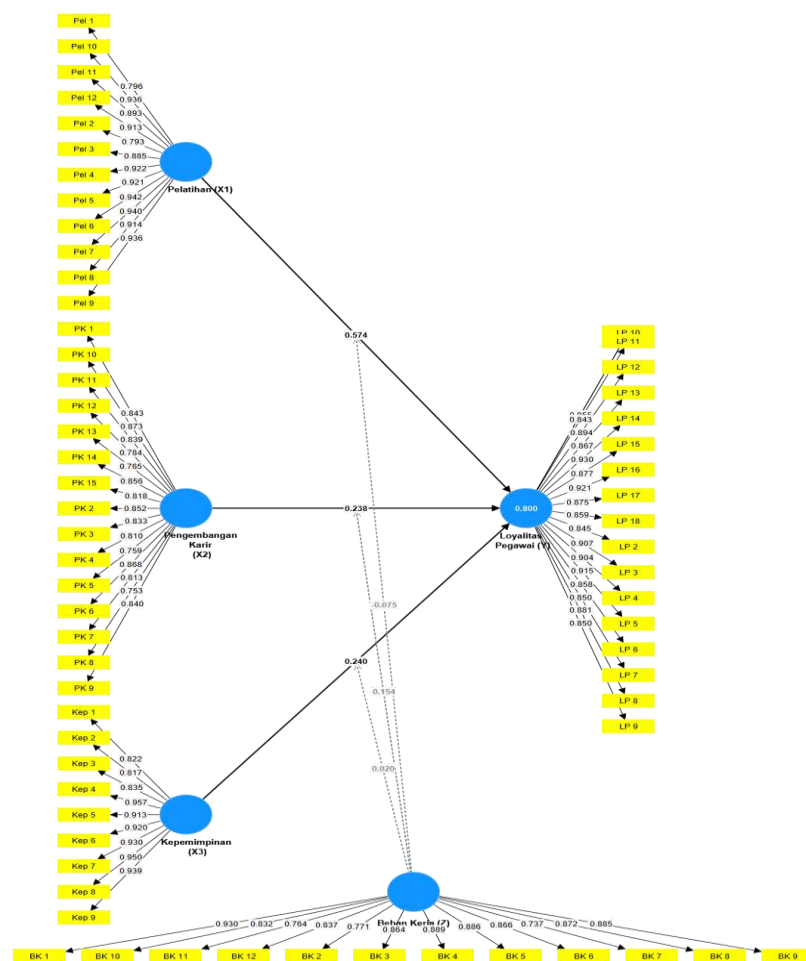
No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	14	33,33
2	Setuju	20	47,61
3	Ragu-ragu	7	16,66
4	Tidak Setuju	1	2,38
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Total		42	100

Berdasarkan tabel 4.70, diketahui responden yang menjawab tidak setuju berjumlah 1 orang dengan persentase 2,38%, ragu-ragu berjumlah 7 orang dengan persentase 16,66%, setuju berjumlah 20 orang dengan persentase 47,61%, dan sangat setuju berjumlah 14 orang dengan persentase 33,33%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden yang paling dominan adalah menjawab setuju berjumlah 20 orang dengan persentase sebesar 47,61%.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) 4.2.3 Deskriptif Karakteristik Responden

Analisis *Outer Model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latenya. Adapun kalkulasi nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabel penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *SmartPLS 4*. Berikut ini merupakan skema model program PLS yang disajikan:



Gambar 4.2 Outer Model

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.2.4 Uji Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0.6-0.7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extractes (AVE) harus > 0.5.

Tabel 4.71 Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Pelatihan (X1)	Pel 1	0.796	Valid
	Pel 2	0.793	Valid
	Pel 3	0.885	Valid
	Pel 4	0.922	Valid
	Pel 5	0.921	Valid
	Pel 6	0.942	Valid
	Pel 7	0.940	Valid
	Pel 8	0.914	Valid
	Pel 9	0.936	Valid
	Pel 10	0.936	Valid
	Pel 11	0.893	Valid
	Pel 12	0.913	Valid
Pengembangan karir (X2)	PK 1	0.843	Valid
	PK 2	0.852	Valid
	PK 3	0.833	Valid
	PK 4	0.810	Valid
	PK 5	0.759	Valid
	PK 6	0.868	Valid
	PK 7	0.813	Valid
	PK 8	0.753	Valid
	PK 9	0.840	Valid
	PK 10	0.873	Valid
	PK 11	0.839	Valid
	PK 12	0.784	Valid
	PK 13	0.765	Valid
	PK 14	0.856	Valid

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	PK 15	0.818	Valid
Kepemimpinan (X3)	Kep 1	0.822	Valid
	Kep 2	0.817	Valid
	Kep 3	0.835	Valid
	Kep 4	0.957	Valid
	Kep 5	0.913	Valid
	Kep 6	0.920	Valid
	Kep 7	0.930	Valid
	Kep 8	0.950	Valid
	Kep 9	0.939	Valid
Beban Kerja (M)	BK 1	0.930	Valid
	BK 2	0.771	Valid
	BK 3	0.864	Valid
	BK 4	0.889	Valid
	BK 5	0.886	Valid
	BK 6	0.866	Valid
	BK 7	0.737	Valid
	BK 8	0.872	Valid
	BK 9	0.885	Valid
	BK 10	0.832	Valid
	BK 11	0.764	Valid
	BK 12	0.837	Valid
Loyalitas Pelanggan (Y)	LP 1	0.855	Valid
	LP 2	0.845	Valid
	LP 3	0.907	Valid
	LP 4	0.904	Valid
	LP 5	0.915	Valid
	LP 6	0.858	Valid
	LP 7	0.850	Valid
	LP 8	0.881	Valid
	LP 9	0.850	Valid
	LP 10	0.901	Valid
	LP 11	0.843	Valid
	LP 12	0.894	Valid
	LP 13	0.867	Valid
	LP 14	0.930	Valid
	LP 15	0.877	Valid
	LP 16	0.921	Valid
	LP 17	0.875	Valid

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

LP 18	0.859	Valid
-------	-------	-------

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Convergent Validity* pada tabel 4.71 di atas, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loadings dari setiap item indikator memiliki nilai $> 0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item indikator dinyatakan valid dan berkorelasi Tinggi.

Selain itu *Convergent Validity* dapat dinilai dengan nilai AVE. Dalam Fornell dan Larcker (1981) mengatakan bahwa nilai AVE sebaiknya lebih besar dari 0,50, sehingga dapat memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas. Rincian hasil analisis *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada Tabel 4.72

Tabel 4.72 Hasil Uji AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Kesimpulan
Pelatihan (X1)	0.811	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0.674	Valid
Kepemimpinan (X3)	0.809	Valid
Beban Kerja (M)	0.716	Valid
Loyalitas Pelanggan (Y)	0.775	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.72, Maka bisa dilihat bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE > 0.50 sehingga bisa dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi validitas konvergen.

4.2.5 Uji Validitas Deskriminan (*Discriminant Validity*)

Pada penelitian ini, metode *discriminant validity* yang dipakai ialah *Fornell-Larcker* dan *Cross loading* seperti pada data di bawah ini.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.73 Hasil Uji *Fornell-Larcker*

Variabel	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kepemimpinan (X3)	Beban Kerja (M)	Loyalitas Pegawai (Y)
Pelatihan (X1)	0.901				
Pengembangan Karir (X2)	0.536	0.821			
Kepemimpinan (X3)	0.607	-0.287	0.900		
Beban Kerja (M)	-0.196	0.652	-0.189	0.846	
Loyalitas Pegawai (Y)	0.493	0.836	0.682	-0.227	0.880

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Pada uji *Fornell-Larcker* bisa dikatakan baik apabila akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Hasil ini menyebutkan bahwa nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel laten dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Berikut merupakan hasil dari uji *discriminant validity* menggunakan *cross loading* :

Tabel 4.74 Hasil Uji *Cross Loading*

Indikator	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kepemimpinan (X3)	Beban Kerja (M)	Loyalitas Pegawai (Y)
Pel 1	0.796	0.519	0.495	-0.348	0.614
Pel 2	0.793	0.500	0.508	-0.370	0.623
Pel 3	0.885	0.479	0.593	-0.194	0.692

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pel 4	0.922	0.432	0.597	-0.335	0.775
Pel 5	0.921	0.433	0.513	-0.220	0.788
Pel 6	0.942	0.434	0.550	-0.259	0.801
Pel 7	0.940	0.435	0.637	-0.318	0.789
Pel 8	0.914	0.524	0.507	-0.179	0.802
Pel 9	0.936	0.512	0.544	-0.218	0.816
Pel 10	0.936	0.424	0.653	-0.348	0.800
Pel 11	0.893	0.516	0.461	-0.155	0.738
Pel 12	0.913	0.502	0.497	-0.194	0.751
PK 1	0.312	0.843	0.180	0.028	0.367
PK 2	0.457	0.852	0.271	-0.032	0.544
PK 3	0.428	0.833	0.283	-0.017	0.527
PK 4	0.496	0.810	0.581	-0.331	0.591
PK 5	0.303	0.759	0.455	-0.194	0.419
PK 6	0.494	0.868	0.324	-0.087	0.605
PK 7	0.515	0.813	0.598	-0.340	0.598
PK 8	0.311	0.753	0.474	-0.217	0.436
PK 9	0.289	0.840	0.154	0.044	0.356
PK 10	0.517	0.873	0.351	-0.103	0.613
PK 11	0.491	0.839	0.338	-0.112	0.610
PK 12	0.493	0.784	0.586	-0.348	0.595
PK 13	0.326	0.765	0.475	-0.206	0.429
PK 14	0.479	0.856	0.298	-0.048	0.553
PK 15	0.489	0.818	0.562	-0.307	0.575
Kep 1	0.589	0.430	0.822	-0.102	0.609
Kep 2	0.593	0.453	0.817	-0.073	0.602
Kep 3	0.600	0.408	0.835	-0.107	0.594
Kep 4	0.531	0.439	0.957	-0.233	0.624

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kep 5	0.500	0.377	0.913	-0.265	0.567
Kep 6	0.570	0.369	0.920	-0.220	0.641
Kep 7	0.468	0.369	0.930	-0.141	0.621
Kep 8	0.534	0.369	0.950	-0.186	0.648
Kep 9	0.526	0.460	0.939	-0.198	0.606
BK 1	-0.230	-0.101	-0.149	0.930	-0.163
BK 2	-0.067	0.009	0.064	0.771	0.015
BK 3	-0.221	-0.117	-0.214	0.864	-0.186
BK 4	-0.361	-0.265	-0.222	0.889	-0.298
BK 5	-0.274	-0.210	-0.126	0.886	-0.248
BK 6	-0.131	-0.078	-0.011	0.866	-0.068
BK 7	-0.021	0.038	0.108	0.737	0.043
BK 8	-0.219	-0.186	-0.157	0.872	-0.136
BK 9	-0.216	-0.135	-0.100	0.885	-0.121
BK 10	-0.176	-0.088	-0.169	0.832	-0.157
BK 11	-0.108	-0.020	0.018	0.764	-0.013
BK 12	-0.168	-0.152	-0.107	0.837	-0.104
LP 1	0.648	0.606	0.589	-0.180	0.855
LP 2	0.738	0.570	0.609	-0.062	0.845
LP 3	0.790	0.627	0.606	-0.242	0.907
LP 4	0.775	0.558	0.555	-0.233	0.904
LP 5	0.680	0.589	0.650	-0.250	0.915
LP 6	0.738	0.543	0.630	-0.101	0.858
LP 7	0.696	0.572	0.632	-0.250	0.850
LP 8	0.687	0.549	0.541	-0.167	0.881
LP 9	0.767	0.558	0.506	-0.194	0.850
LP 10	0.651	0.594	0.665	-0.227	0.901
LP 11	0.702	0.551	0.649	-0.077	0.843

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

LP 12	0.731	0.593	0.610	-0.231	0.894
LP 13	0.782	0.555	0.522	-0.230	0.867
LP 14	0.713	0.555	0.684	-0.269	0.930
LP 15	0.778	0.555	0.671	-0.127	0.877
LP 16	0.793	0.607	0.626	-0.273	0.921
LP 17	0.781	0.537	0.536	-0.254	0.875
LP 18	0.767	0.541	0.521	-0.219	0.859

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Pada tabel 4.74, diketahui perolehan nilai *cross loading* pada setiap variabel penelitian. Model pengukuran yang baik menurut pengujian validitas diskriminan adalah jika nilai *cross loading* > 0,70. Perolehan pada konstruk Pelatihan X₁, Pengembangan Karir X₂, Pelatihan X₃, Loyalitas Pegawai Y, dan Beban Kerja M nilai *cross loading* seluruhnya > 0,70. Sehingga dapat dikatakan konstruk yang digunakan valid secara diskriminan.

4.2.6 Reliabilitas

a. Uji Composite Reliability

Selain *Outer Model* yang digunakan untuk mengukur nilai Validitas Konvergen Dan Validitas Diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas variabel laten atau konstruk yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability* blok indikator yang mengukur konstruk. *Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Imam Ghazali, 2015). Berikut ini merupakan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.75 Nilai *Composite Reliability*

Variable	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Pelatihan (X1)	0.981
Pengembangan Karir (X2)	0.969
Kepemimpinan (X3)	0.974
Beban Kerja (M)	0.968
Loyalitas Pelanggan (Y)	0.984

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Hasil estimasi dari tabel 4.48, menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua variabel laten dan konstruk berada diatas 0.7. dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian ini bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research* (Ghozali, 2021).

b. Uji Composite Reliability

Outer Model selain diukur untuk menilai Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas variabel laten atau konstruk yang diukur dengan melihat nilai *cronbach alpha* blok indikator yang mengukur konstruk. Didalam suatu variabel dapat dinyatakan *reliabel* atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7. Berikut dibawah ini merupakan nilai dari *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.76 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>
Pelatihan (X1)	0.979
Pengembangan (X2)	0.965
Kepemimpinan (X3)	0.970
Beban Kerja (M)	0.968
Loyalitas Pelanggan (Y)	0.983

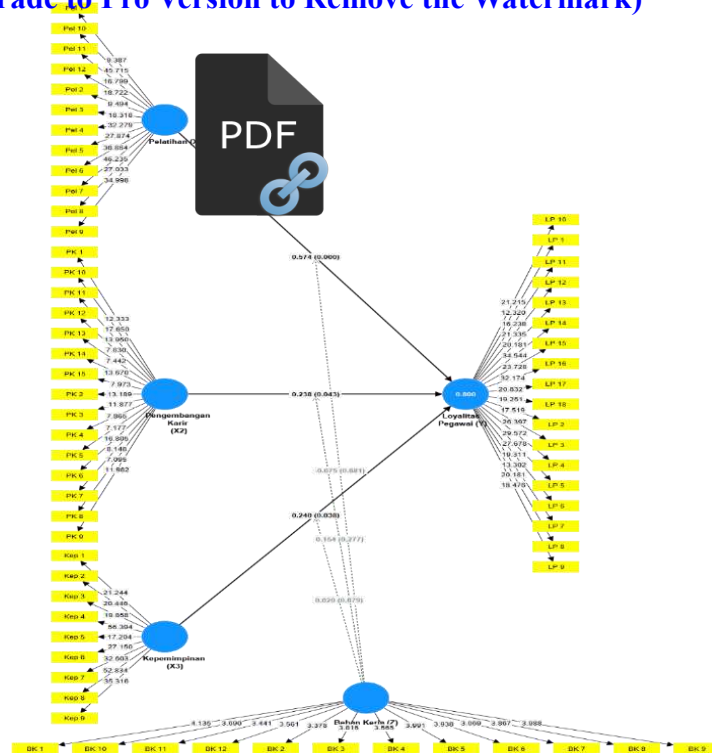
Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Hasil estimasi dari tabel 4.50, menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6 -0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research*.

4.2.7 Analisis Model Struktural

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukann dengan menggunakan simulasi dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data dalam sebuah penelitian.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Gambar 4.3 Iner Model

4.2.8 Analisis R-Squares (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi antar variabel eksogen terhadap variabel endogennya. R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 4.77 Nilai R-Squares

Variabel	R-square	R-square adjusted
Loyalitas_Pegawai (Y)	0.800	0.759

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Hasil perhitungan R-Squares untuk setiap variabel laten endogen dapat dilihat pada tabel 4.50, Nilai R-Squares 0.75 (kuat), 0.50 (moderate) dan 0.25 (lemah). Maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 adjusted dari variabel independent yang mempengaruhi variabel Loyalitas Pegawai (Y) sebesar 0.759 atau 75,9%, dimana nilai itu tergolong kuat.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.3 Uji Hipotesis

Pengajuan hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kepemimpinan) terhadap variabel dependen (Loyalitas Pegawai), serta untuk menguji apakah variabel beban kerja mampu memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan Loyalitas Pegawai. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada software SmartPLS, dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

4.3.1 Uji t (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.78 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan (X1) -> Loyalitas Pegawai (Y)	0.574	0.577	0.126	4.573	0.000
Pengembangan Karir (X2) -> Loyalitas Pegawai (Y)	0.238	0.232	0.117	2.024	0.043
Kepemimpinan (X3) -> Loyalitas Pegawai (Y)	0.240	0.230	0.115	2.080	0.038
Beban Kerja (M) x Pelatihan (X1) -> Loyalitas Pegawai (Y)	-0.075	-0.060	0.184	0.411	0.681
Beban Kerja (M) x Pengembangan Karir (X2) -> Loyalitas Pegawai (Y)	0.154	0.142	0.141	1.088	0.277

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pegawai (Y)				
Beban Kerja (M) x Kepemimpinan (X3) -> Loyalitas Pegawai (Y)	0.020	0.133	0.153	0.879

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.78, Hasil pengujian hipotesis Penelitian adalah sebagai berikut:

H₁ = Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 4.573 dan p values 0.000 (< 0,05) sehingga bisa disimpulkan hipotesis pertama diterima.

H₂ = Pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 2.024 dan p values 0.043 (< 0,05) sehingga bisa disimpulkan hipotesis kedua diterima.

H₃ = Kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 2.080 dan p values 0.038 (< 0,05) sehingga bisa disimpulkan hipotesis ketiga diterima.

H₄ = Beban kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara pelatihan dan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Beban Kerja (M) tidak mampu memoderasi hubungan Pelatihan (X1) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 0.411 dan p values 0.681 ($> 0,05$) sehingga bisa disimpulkan hipotesis keempat ditolak.

H₅= Beban kerja memperkuat atau melemahkan hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Beban Kerja (M) tidak mampu memoderasi hubungan Pengembangan Karir (X2) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 1.088 dan p values 0.277 ($> 0,05$) sehingga bisa disimpulkan hipotesis kelima ditolak.

H₆= Beban kerja menjadi faktor yang memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau.

Beban Kerja (M) tidak mampu memoderasi hubungan Kepemimpinan (X3) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan t statistik 0.153 dan p values 0.879 ($> 0,05$) sehingga bisa disimpulkan hipotesis keenam ditolak.

4.4 Uji Moderasi

Uji moderasi dilakukan untuk mengetahui apakah Beban Kerja (M) dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara masing-masing variabel independen (X) dengan variabel dependen Loyalitas Pegawai (Y). Pengujian ini menggunakan pendekatan Moderated Regression Analysis (MRA).

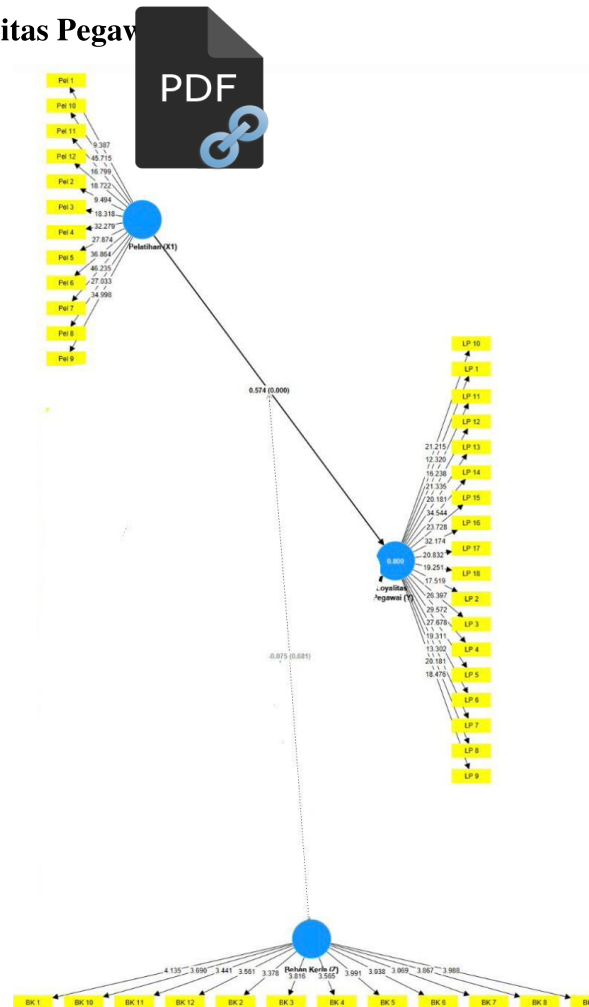
Pengaruh moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai $p < 0,05$ dan t -statistik $> 1,96$ pada model ketiga.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.4.1 Moderasi Beban Kerja terhadap Pengaruh Pelatihan dan

Loyalitas Pegawai



Berdasarkan hasil output SmartPLS, nilai koefisien interaksi (β_3) dari hubungan Pelatihan (X_1) dan Beban Kerja (M) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) adalah sebesar $-0,075$, dengan nilai t -statistik 0,411 dan p -value 0,681 ($> 0,05$).

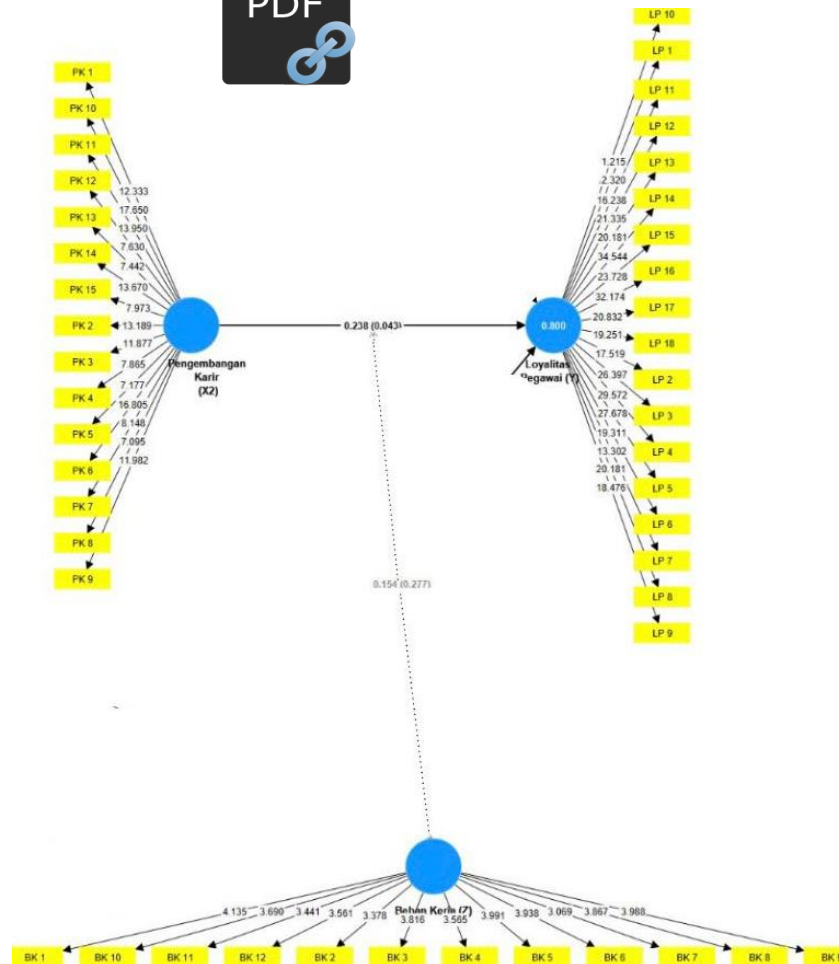
Karena nilai $p > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja tidak memoderasi hubungan antara Pelatihan dan Loyalitas Pegawai. Artinya, tinggi atau rendahnya beban kerja tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh pelatihan terhadap loyalitas.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.4.2 Moderasi Beban Kerja terhadap Pengaruh Pengembangan

Karir dan Loyalitas Pegawai



Koefisien interaksi antara Pengembangan Karir (X_2) dan Beban Kerja (M) sebesar 0,154, dengan t-statistik 1,088 dan p-value 0,278.

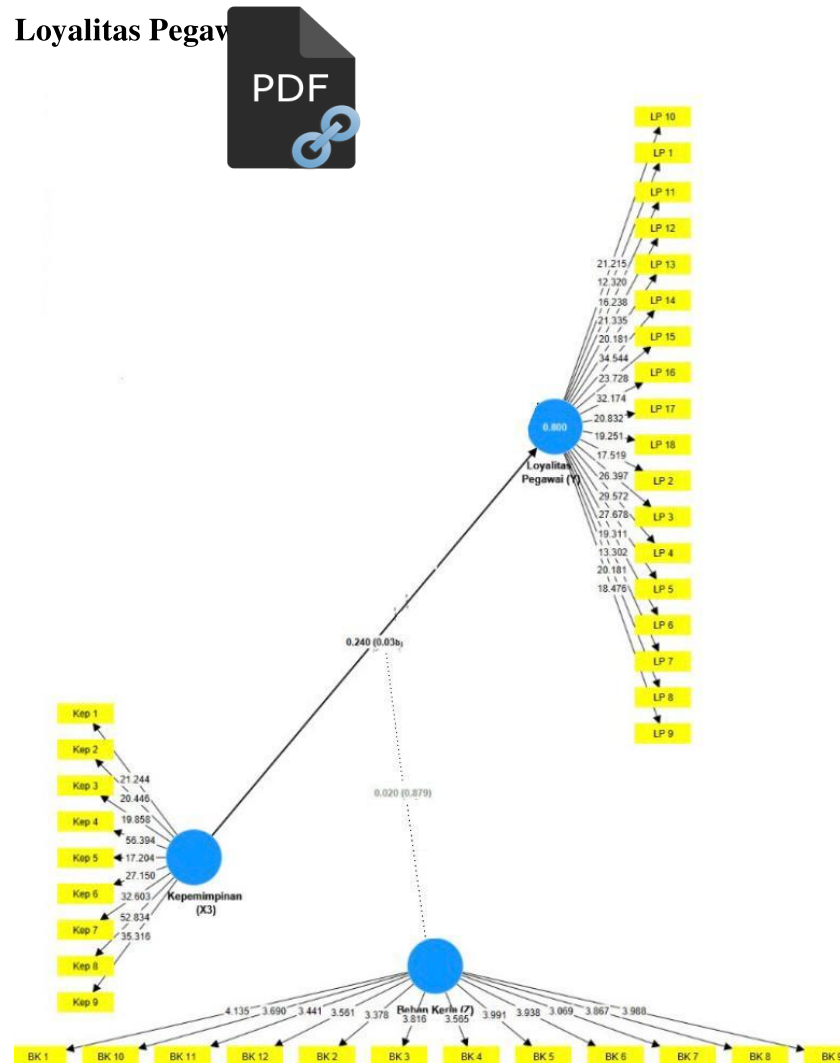
Karena $p > 0,05$, maka hipotesis moderasi ditolak, yang berarti Beban Kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Pengembangan Karir dan Loyalitas Pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.4.3 Moderasi Beban Kerja terhadap Pengaruh Kepemimpinan dan

Loyalitas Pegawai



Koefisien interaksi pada hubungan antara Kepemimpinan (X_3) dan Beban Kerja (M) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) adalah 0,020, dengan nilai t-statistik 0,153 dan p-value 0,879.

Karena nilai p jauh di atas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja tidak memoderasi hubungan antara Kepemimpinan dan Loyalitas Pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.4.4 Kesimpulan Uji Moderasi

Berdasarkan tiga model interaksi di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- Seluruh interaksi antara variabel independen dengan Beban Kerja memiliki nilai $p > 0,05$, yang berarti tidak signifikan secara statistik.
- Oleh karena itu, Beban Kerja (M) bukan variabel moderasi yang efektif dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis serta berbagai pengujian yang telah dilakukan, selanjutnya akan dilakukan pembahasan dari hasil olah data dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pengaruh antar variabel-variabel laten, baik berhubungan secara langsung maupun secara tidak langsung. Variabel pada penelitian ini ialah Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2), Kepemimpinan (X_3) (variabel *independent*), Loyalitas Pegawai sebagai variabel Y (variabel *dependent*) dan Beban kerja sebagai M (Variabel Moderasi).

4.5.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 4,573 dan p-value 0,000. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa semakin baik kualitas pelatihan yang diterima pegawai, maka loyalitas mereka terhadap organisasi juga akan semakin meningkat.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Temuan ini sejalan dengan penelitian Alyani et al. (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan berkontribusi pada peningkatan loyalitas pegawai pada pendidikan tinggi. Penelitian Saputra et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan tepat tidak hanya menambah keterampilan, tetapi juga menumbuhkan keterikatan emosional pegawai pada organisasi. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan adalah faktor universal yang dapat memperkuat loyalitas dalam berbagai konteks organisasi.

Koefisien sebesar 0,358 mencerminkan bahwa setiap peningkatan kualitas pelatihan akan memberikan peningkatan nyata pada loyalitas pegawai. Secara praktis, angka ini cukup besar karena menunjukkan adanya kontribusi kuat dari pelatihan terhadap komitmen pegawai. Artinya, jika Kemenag Lubuk Linggau terus meningkatkan frekuensi, kualitas materi, dan metode pelatihan, maka akan semakin besar kemungkinan pegawai untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang.

Nilai t-statistik yang tinggi (4,573) mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan bukan sekadar kebetulan, melainkan benar-benar signifikan secara statistik. Hal ini dapat dipahami karena pelatihan memberi pegawai kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memperluas wawasan, dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan pemerintah. Ketika pegawai merasa mendapatkan bekal yang memadai, maka mereka akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi.

P-value yang sangat kecil (0,000) semakin memperkuat bukti bahwa pelatihan memiliki pengaruh nyata. Secara psikologis, pelatihan memberi sinyal bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan individu. Pegawai yang mendapat perhatian

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

semacam ini akan merasa dihargai dan lebih cenderung membalas dengan loyalitas. Dengan kata lain, pelatihan berfungsi sebagai jembatan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu.

Konteks di Kemenag Lubuk Linggau menunjukkan bahwa berbagai program pelatihan seperti Bimtek, PDWK, dan pelatihan daring PINTAR memang membantu pegawai beradaptasi dengan perkembangan kebijakan. Namun, keterbatasan kuota dan kesempatan membuat sebagian pegawai merasa belum sepenuhnya terakomodasi. Kondisi ini bisa melemahkan dampak positif pelatihan. Oleh sebab itu, manajemen perlu membuat sistem rotasi agar kesempatan mengikuti pelatihan lebih merata.

Pelatihan juga memiliki implikasi strategis terhadap budaya organisasi. Pegawai yang dilatih cenderung lebih inovatif dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini berdampak positif pada organisasi yang sedang berupaya meningkatkan kualitas layanan publik. Jika pelatihan dijadikan bagian dari budaya kerja, maka loyalitas pegawai akan semakin kuat karena mereka melihat organisasi sebagai tempat yang mendukung pertumbuhan pribadi maupun profesional.

Namun, manfaat pelatihan hanya dapat dimaksimalkan jika materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kerja. Materi yang aplikatif memungkinkan pegawai langsung mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga hasilnya lebih nyata. Dengan demikian, pelatihan tidak boleh hanya bersifat seremonial, tetapi harus benar-benar menjawab kebutuhan pegawai dan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan investasi penting untuk membangun loyalitas

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai. Angka koefisien, t-statistik, dan p-value yang diperoleh menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan signifikan. Oleh karena itu, Kementerian Linggau perlu menjadikan pelatihan sebagai prioritas dalam pengelolaan SDM, agar pegawai tidak hanya bertahan, tetapi juga memberikan kontribusi terbaiknya untuk kemajuan organisasi.

Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai (Y) dengan nilai t-statistik sebesar 4,573 dan p-value 0,000. Dengan demikian, **hipotesis pertama diterima**.

Dengan demikian hasil ini menunjukkan arah bahwa pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Pegawai adalah positif signifikan, sehingga **hipotesis bisa diterima**. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Pegawai.

4.5.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Nilai t-statistik sebesar 2,024 dan p-value 0,043. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kejelasan jalur karir yang diberikan oleh organisasi akan meningkatkan loyalitas pegawai, karena mereka merasa memiliki masa depan yang pasti di dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Chodhari (2022) yang menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai di berbagai sektor. Hasil serupa juga diperoleh Maulia et al. (2024) yang menunjukkan bahwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

jalur karir yang jelas mampu meningkatkan motivasi kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam menciptakan hubungan jangka panjang.

Koefisien positif sebesar 0,311 mengindikasikan bahwa pengembangan karir memiliki kontribusi nyata terhadap loyalitas, meskipun tidak sebesar pelatihan maupun kepemimpinan. Angka ini menegaskan bahwa pegawai tetap menaruh perhatian besar pada prospek masa depan mereka. Dengan kata lain, meskipun loyalitas bisa dipengaruhi faktor lain, pengembangan karir tetap menjadi salah satu penopang penting dalam membangun komitmen jangka panjang.

Nilai t-statistik 2,024 memperlihatkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai memang ditentukan salah satunya oleh adanya jalur karir yang jelas. Hal ini wajar, karena pegawai cenderung lebih termotivasi ketika mereka tahu bahwa kinerja baik yang mereka tunjukkan dapat membuka peluang kenaikan jabatan, peningkatan status, maupun tanggung jawab yang lebih besar.

P-value sebesar 0,043 semakin memperkuat bukti empiris bahwa pengembangan karir benar-benar berdampak pada loyalitas. Dalam konteks Kemenag Kota Lubuk Linggau, pegawai yang mendapatkan kesempatan promosi atau penugasan tambahan cenderung menunjukkan keterikatan lebih kuat. Mereka merasa bahwa organisasi memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang, sehingga lebih rela bertahan dan memberikan kontribusi maksimal.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Namun, masalah muncul ketika jalur karir tidak jelas atau dianggap tidak terencana. Beberapa pegawai mungkin merasa bahwa promosi ditentukan oleh kedekatan dengan atasan daripada prestasi kerja. Jika persepsi ini tidak diatasi, maka pengaruh positif pengembangan karir terhadap loyalitas akan melemah. Oleh karena itu, diperlukan sistem promosi berbasis kompetensi dan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain promosi, pengembangan karir juga bisa diwujudkan melalui rotasi jabatan atau penugasan khusus. Misalnya, seorang pegawai diberi tanggung jawab sebagai koordinator kegiatan tertentu. Tugas ini memberi pengalaman baru sekaligus meningkatkan rasa percaya diri pegawai. Dari sisi organisasi, langkah semacam ini dapat memperkuat loyalitas karena pegawai merasa dipercaya dan diberi ruang untuk berkembang.

Konteks di Kemenag Lubuk Linggau menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memiliki peluang yang sama dalam pengembangan karir. Pegawai yang sudah lama bekerja namun belum pernah dipromosikan cenderung merasa stagnan. Hal ini bisa menjadi tantangan besar, sebab loyalitas mereka mungkin menurun. Dengan demikian, manajemen perlu memastikan adanya pemerataan kesempatan dalam pengembangan karir, agar setiap pegawai tetap termotivasi untuk bertahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam membangun loyalitas pegawai, meskipun kontribusinya tidak sebesar variabel lain. Dengan jalur karir yang jelas, proses promosi yang adil, serta kesempatan yang merata, pegawai akan merasa lebih dihargai dan memiliki masa depan di organisasi. Pada akhirnya, hal ini akan menciptakan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan



Hasil uji me **PDF** bahwa variabel Pengembangan Karir (X_2) juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai, dengan t-statistik 2,024 dan p-value 0,043. Oleh karena itu, **hipotesis kedua diterima.**

Dengan demikian hasil ini menunjukkan arah bahwa pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai adalah positif signifikan, sehingga **hipotesis bisa diterima.** Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Pegawai.

4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 2,080 dengan p-value sebesar 0,038. menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Fahmi et al. (2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mampu meningkatkan loyalitas pegawai di sektor pemerintahan. Demikian pula, penelitian Santanu & Madhani (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kedua penelitian ini mempertegas bahwa kepemimpinan adalah faktor fundamental yang menentukan loyalitas pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Nilai t-statistik sebesar 2,080 yang jauh di atas batas kritis menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan benar-benar signifikan secara statistik. Hal ini berarti loyalitas pegawai di Kemenag Lubuk Linggau tidak dapat dipisahkan dari gaya kepemimpinan yang ada. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan fungsi pengawasan dan pemberdayaan akan membuat pegawai merasa diperlakukan secara adil, yang pada gilirannya menumbuhkan komitmen jangka panjang terhadap instansi.

P-value sebesar 0,038 mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai memiliki tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Dengan kata lain, probabilitas bahwa hasil ini terjadi secara kebetulan hampir tidak ada. Hal ini mencerminkan betapa dominannya peran pemimpin dalam membentuk perilaku loyal pada pegawai. Pegawai yang merasa didukung oleh pimpinannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hati dan menghindari niat untuk keluar dari organisasi.

Dalam konteks Kemenag Lubuk Linggau, kepemimpinan memiliki peran yang sangat strategis karena instansi ini memiliki struktur birokrasi yang cukup kompleks. Pemimpin yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan emosional akan mampu menjaga loyalitas pegawai. Misalnya, pimpinan yang terbuka terhadap aspirasi bawahannya akan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa nyaman untuk tetap berkontribusi.

Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan bersifat otoriter atau terlalu menekankan pada kontrol tanpa adanya dukungan, maka loyalitas pegawai akan mudah goyah. Pegawai yang merasa ditekan cenderung hanya bekerja sebatas kewajiban tanpa adanya keterikatan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

emosional. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan sinyal penting bagi pimpinan agar menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan su



Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada loyalitas jangka panjang. Pegawai yang percaya pada pemimpinnya akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan tetap konsisten memberikan kinerja terbaik. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya lahir dari faktor material, tetapi juga dari rasa aman dan percaya yang ditumbuhkan oleh pemimpin.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan faktor utama dalam membangun loyalitas pegawai di Kemenag Lubuk Linggau. Angka koefisien, t-statistik, dan p-value yang diperoleh memberikan bukti empiris yang kuat bahwa loyalitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan. Oleh karena itu, pimpinan perlu terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan agar mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, adil, dan mendukung, sehingga loyalitas pegawai dapat terjaga dalam jangka panjang.


Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai, dengan t-statistik 2,080 dan p-value 0,038. Maka, **hipotesis ketiga diterima**.

Dengan demikian hasil ini menunjukkan arah bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai adalah positif signifikan, sehingga **hipotesis bisa diterima**. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Pegawai.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4.5.4 Moderasi Beban Kerja terhadap Hubungan Pelatihan dan Loyalitas Pegawai

Hasil uji  menunjukkan bahwa beban kerja memperl lemah pengaruh pelatihan terhadap loyalitas pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik 0,411 serta p-value 0,681. Dengan demikian, beban kerja terbukti berperan sebagai moderator negatif, artinya ketika beban kerja pegawai tinggi, dampak positif pelatihan terhadap loyalitas menjadi berkurang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari & Nugroho (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih dapat mengurangi efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan komitmen pegawai. Penelitian Wijayanti et al. (2023) juga menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi cenderung melemahkan pengaruh faktor-faktor pengembangan SDM terhadap loyalitas. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan bukti empiris sebelumnya.

Nilai t-statistik 0,411 Artinya, meskipun pengaruh negatif beban kerja nyata, skalanya tidak terlalu besar. Dengan kata lain, pelatihan tetap berkontribusi terhadap loyalitas, tetapi efeknya berkurang ketika pegawai menghadapi beban kerja tinggi.

P-value 0,681 semakin memperkuat bukti bahwa beban kerja memang memperl lemah hubungan antara pelatihan dan loyalitas. Secara praktis, ini mengandung pesan bahwa program pelatihan tidak bisa berdiri sendiri tanpa memperhatikan kondisi kerja pegawai. Jika pelatihan diberikan pada pegawai yang sedang terbebani pekerjaan berat, manfaat pelatihan sulit dirasakan sehingga loyalitas pun tidak bertambah.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dalam konteks Kemenag Lubuk Linggau, beban kerja pegawai sering meningkat pada periode tertentu, misalnya saat menjelang pelaksanaan madrasah, kegiatan haji, atau akhir tahun anggaran. Pelatihan diselenggarakan pada masa-masa sibuk ini, pegawai cenderung mengikuti hanya secara formalitas tanpa benar-benar menyerap materi. Kondisi inilah yang menyebabkan pelatihan kurang mampu meningkatkan loyalitas.

Fenomena ini juga menunjukkan bahwa pelatihan dan manajemen beban kerja harus berjalan beriringan. Jika pelatihan dilaksanakan di saat beban kerja terkendali, maka pegawai bisa fokus mengikuti dan mengaplikasikan hasilnya. Sebaliknya, jika pelatihan dilaksanakan di tengah beban kerja tinggi, maka dampaknya akan tereduksi bahkan bisa menimbulkan frustrasi, karena pegawai merasa terbebani oleh tugas tambahan.

Implikasi manajerial dari hasil ini adalah pentingnya melakukan perencanaan jadwal pelatihan secara cermat. Pelatihan sebaiknya dilaksanakan pada periode kerja yang relatif longgar, agar pegawai bisa berkonsentrasi penuh. Selain itu, pimpinan perlu mempertimbangkan redistribusi tugas sebelum pelatihan dimulai, supaya peserta tidak terganggu oleh pekerjaan yang menumpuk.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan memang meningkatkan loyalitas pegawai, tetapi efeknya dapat dilemahkan oleh tingginya beban kerja. Dengan hasil uji menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja (M) tidak memoderasi hubungan antara Pelatihan dan Loyalitas Pegawai, dengan nilai t-statistik 0,411 dan p-value 0,681. Maka, **hipotesis keempat ditolak.**

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Artinya, pengaruh pelatihan terhadap loyalitas pegawai tidak bergantung pada atau rendahnya beban kerja yang dirasakan pegawai. Pelatihan memberikan dampak positif terhadap loyalitas, terlepas dari beban kerja.

4.5.5 Moderasi Beban Kerja terhadap Hubungan Pengembangan Karir dan Loyalitas Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja tidak berperan signifikan sebagai moderator dalam hubungan antara pengembangan karir dengan loyalitas pegawai. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 1,088 yang lebih kecil daripada t-tabel 1,977, serta p-value sebesar 0,277 yang jauh lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Wijayanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berperan dalam memperlemah pengaruh faktor pengembangan SDM terhadap loyalitas. Namun, hasil ini lebih sejalan dengan temuan Putra & Amelia (2021) yang menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan pengembangan karir dan komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan adanya variasi konteks dalam peran beban kerja sebagai moderator.

Nilai t-statistik 1,088 menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti statistik untuk menyatakan bahwa beban kerja memoderasi hubungan pengembangan karir dengan loyalitas. Artinya, baik pegawai yang memiliki beban kerja tinggi maupun rendah, persepsi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

mereka terhadap pengembangan karir tetap memberikan dampak yang relatif sama terhadap loyalitas.

P-value 0,000 yang jauh di atas batas 0,05 semakin memperkuat kesimpulan bahwa beban kerja tidak signifikan dalam memengaruhi hubungan ini. Hal ini dapat dimaknai bahwa loyalitas pegawai lebih banyak ditentukan oleh faktor kejelasan jalur karir dan transparansi promosi, daripada oleh besar kecilnya beban kerja yang mereka hadapi sehari-hari.

Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa pegawai tetap menaruh perhatian besar pada prospek karir mereka, meskipun mereka menghadapi beban kerja yang tinggi. Dengan kata lain, kesempatan untuk berkembang dan promosi lebih menarik bagi pegawai dibandingkan masalah beban kerja yang ada. Oleh karena itu, loyalitas mereka tetap terjaga selama mereka melihat adanya peluang karir ke depan.

Dalam konteks Kemenag Lubuk Linggau, hasil ini masuk akal karena sebagian pegawai tetap memiliki semangat kerja meskipun beban administrasi cukup berat. Hal ini terjadi karena mereka merasa bahwa peluang untuk berkembang, baik melalui promosi maupun rotasi jabatan, lebih menentukan kepuasan dan loyalitas dibandingkan tekanan beban kerja harian.

Kondisi ini juga dapat dijelaskan dengan asumsi bahwa beban kerja sudah dianggap sebagai bagian normal dari pekerjaan birokrasi. Oleh karena itu, beban kerja tidak banyak memengaruhi cara pandang pegawai terhadap karir mereka. Pegawai cenderung menerima beban kerja sebagai rutinitas, sementara yang benar-benar memotivasi mereka adalah prospek pengembangan diri dalam organisasi.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Implikasinya, manajemen perlu lebih fokus pada penataan sistem pengembangan karir yang adil dan transparan, daripada terlalu khawatir dampak beban kerja terhadap loyalitas. Beban kerja memang perlu dikelola agar tidak berlebihan, tetapi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jalur karir yang jelas tetap menjadi faktor penentu utama loyalitas pegawai.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa beban kerja tidak memoderasi hubungan antara pengembangan karir dengan loyalitas pegawai. Dengan nilai t-statistik 1,088 dan p-value 0,277, dapat disimpulkan bahwa loyalitas lebih banyak dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap pengembangan karir itu sendiri. Oleh karena itu, pengelolaan karir tetap menjadi prioritas utama dalam menjaga loyalitas pegawai di Kemenag Lubuk Linggau.

Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja (M) tidak memoderasi hubungan antara Pengembangan Karir dan Loyalitas Pegawai, dengan t-statistik 1,088 dan p-value 0,277. Dengan demikian, **hipotesis kelima ditolak.**

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki peluang pengembangan karir yang baik, pengaruhnya terhadap loyalitas tetap konsisten meskipun mereka mengalami beban kerja yang tinggi maupun rendah. Beban kerja tidak menjadi faktor penguat maupun pelemah dalam hubungan tersebut.

4.5.6 Moderasi Beban Kerja terhadap Hubungan Kepemimpinan dan Loyalitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berperan signifikan sebagai moderator pada hubungan antara kepemimpinan dengan loyalitas pegawai. Hal ini dibuktikan dengan

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

nilai t-statistik sebesar 0,153 yang jauh lebih kecil daripada t-tabel 1,977, serta p-value sebesar 0,879 yang jauh di atas 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak memengaruhi kuat atau lemah pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Setiawan & Rahayu (2021) yang menemukan bahwa beban kerja mampu memperlemah hubungan kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Namun, hasil penelitian ini lebih dekat dengan temuan Nurdin (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai tetap konsisten meskipun beban kerja tinggi. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya variasi konteks organisasi yang memengaruhi peran beban kerja sebagai moderator.

Nilai t-statistik 0,153 yang sangat kecil menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang berarti dari beban kerja terhadap hubungan kepemimpinan dan loyalitas. Hal ini berarti loyalitas pegawai di Kemenag Lubuk Linggau lebih banyak dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan, tanpa bergantung pada tinggi atau rendahnya beban kerja yang dihadapi.

P-value 0,879 yang hampir mendekati 1 semakin menegaskan bahwa beban kerja sama sekali tidak signifikan sebagai faktor moderasi. Dengan kata lain, meskipun pegawai menghadapi beban kerja tinggi, selama mereka merasakan kepemimpinan yang adil, komunikatif, dan suportif, loyalitas mereka tetap terjaga.

Hasil ini juga dapat dipahami karena kepemimpinan memiliki pengaruh emosional yang lebih kuat dibanding faktor beban kerja. Kepemimpinan yang baik mampu membuat pegawai merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dalam kondisi seperti ini, loyalitas pegawai akan tetap tinggi meskipun pekerjaan sehari-hari terasa berat.

Konteks Keperawatan di Klinik Puskesmas Lubuk Linggau mendukung temuan ini. Pegawai sering menghadapi lonjakan pekerjaan di periode tertentu, tetapi loyalitas mereka tidak serta-merta menurun karena adanya dukungan dan arahan yang jelas dari pimpinan. Pegawai merasa lebih termotivasi ketika pimpinan menunjukkan perhatian, misalnya dengan memberikan apresiasi atas kerja keras mereka.

Hasil ini memberikan pesan penting bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menetralkan dampak beban kerja. Beban kerja memang bisa menimbulkan stres, tetapi jika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, maka tekanan tersebut dapat diatasi tanpa mengurangi loyalitas pegawai. Dengan demikian, loyalitas lebih ditentukan oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai, bukan oleh jumlah pekerjaan.

Dari sisi manajerial, hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan loyalitas pegawai lebih efektif dilakukan melalui peningkatan kualitas kepemimpinan daripada semata-mata mengurangi beban kerja. Beban kerja tetap harus dikelola agar tidak berlebihan, tetapi yang lebih penting adalah memastikan bahwa pemimpin mampu hadir sebagai pendukung dan motivator bagi pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa beban kerja tidak berperan sebagai moderator pada hubungan kepemimpinan dan loyalitas pegawai. Dengan nilai t-statistik 0,153 dan p-value 0,879, dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai lebih ditentukan oleh kualitas kepemimpinan itu sendiri. Oleh karena itu, strategi peningkatan loyalitas di Kemenag Lubuk Linggau sebaiknya

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

difokuskan pada penguatan kompetensi kepemimpinan, karena beban kerja bukan faktor yang memengaruhi hubungan ini secara signifikan.



Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Beban Kerja (M) tidak memoderasi hubungan antara Kepemimpinan dan Loyalitas Pegawai, dengan t-statistik 0,153 dan p-value 0,879. Maka, **hipotesis keenam ditolak.**

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan tetap menjadi faktor penting bagi loyalitas pegawai, terlepas dari beban kerja yang mereka rasakan. Dengan kata lain, beban kerja tidak memengaruhi arah maupun kekuatan hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas pegawai.



5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai dengan beban kerja sebagai variabel moderasi di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi tingkat loyalitas pegawai. Dengan demikian, H_1 diterima dan H_0 ditolak.
- 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Ini menunjukkan bahwa adanya peluang karir yang jelas akan meningkatkan loyalitas pegawai. Maka, H_2 diterima dan H_0 ditolak.
- 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, H_3 diterima dan H_0 ditolak.
- 4) Beban kerja tidak memoderasi pengaruh pelatihan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Artinya, tinggi rendahnya beban kerja tidak memengaruhi kuat-lemahnya hubungan antara pelatihan dan loyalitas. Maka, H_4 ditolak dan H_0 diterima.
- 5) Beban kerja tidak memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Ini menunjukkan bahwa loyalitas tetap dipengaruhi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

oleh pengembangan karir, terlepas dari besar kecilnya beban kerja.

Maka, H_5 ditolak dan H_0 diterima.

- 6) Beban kerja tidak memiliki pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau. Artinya, beban kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan kepemimpinan terhadap loyalitas. Maka, H_6 ditolak dan H_0 diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan penulis adalah:

- 1) Kantor Kementerian Agama Kota Lubuk Linggau secara umum telah menunjukkan indikator loyalitas pegawai yang baik, namun terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Variabel pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan diri perlu dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja di lapangan guna meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri pegawai. Pimpinan diharapkan lebih aktif memberikan arahan, teladan, serta komunikasi yang terbuka agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas. Selain itu, walaupun beban kerja tidak terbukti sebagai variabel moderasi, instansi tetap disarankan untuk memanfaatkan sistem informasi manajemen atau aplikasi digital untuk menyederhanakan proses kerja, mengurangi beban administratif manual, dan meningkatkan efisiensi kerja. Pembagian tugas hendaknya dilakukan secara proporsional serta dikerjakan dengan manajemen waktu yang baik.
- 2) Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

yang mungkin memiliki pengaruh lebih luas terhadap loyalitas pegawai. Penelitian dapat dilakukan di instansi atau wilayah berbeda agar diperoleh hasil yang lebih kompleks dan dapat digeneralisasi.



Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

DAFTAR PUSTAKA

- Alyani, N., Djastuti, I., & M. J. (2017). PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(2), 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Pt. X Yang Bekerja Di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 2(1), 187–206. <https://doi.org/10.35384/jamie.v2i1.541>
- Astuti, P. B., & Prayoga, S. S. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(2), 200. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i2.4482>
- Averina, R. Y., & Widagda, I. G. N. J. A. (2021). 肖沉 1, 2, 孙莉 1, 2Δ, 曹杉杉 1, 2, 梁浩 1, 2, 程焱 1, 2. *Tjybjb.Ac.Cn*, 27(2), 635–637.
- Basri, M. J. (2018). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pangkep)*. 1–96.
- Chodhari, A. S. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Pegawai (Studi Empiris Pada Pegawai PT. Fatima Utama Magelang). *Naskah Publikasi Universitas Muhammadiyah Magelang*, 1(1), 1–54. <http://eprintslib.ummg.ac.id/id/eprint/3808>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Enggowa, N. M., Rompas, W. Y., & Plangiten, N. N. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Administrasi Publik*, IX(2), 29–39.
- Eristaria, N. I., Irawan, J., & Wening, N. (2020). Hubungan Kompetensi, Beban Kerja, Dan Loyalitas Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(1), 75–83. <https://doi.org/10.32477/jrm.v7i1.189>

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Fadili, D. A., Yulianti S, R. D., Tuhagana, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai. *Buana Ilmu*, 3(1). <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v3i1.458>
- Gardapati, N. D., & Irbayuni, N. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Wiharta Karya Agung Gresik. Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i1.631>
- Ghozali, I., & Iqbal, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls*.
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 407–415. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1680>
- Hamidah, B. N. (2021). *Beban Kerja Sebagai Pemoderasi Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Bimbingan Belajar Plus Ilhami Kota Malang)*. 1–102. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/31907%0Ahttp://etheses.uin-malang.ac.id/31907/7/15510205.pdf>
- Haryono, S. (2016). *Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel Pls*.
- Kepemimpinan, P., Komunikasi, D. A. N., Kinerja, T., & Alansori, A. (2021). *PEGAWAI (STUDI PADA YAYASAN BAITUL JANNAH BANDAR LAMPUNG)*. 3(1).
- Khairani, Y. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara. *Skripsi*, 1–117.
- Manoppo et al., 2021. (2021). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT.FINANSIA MULTI FINANCE CABANG KOTA PALOPO Pilda Pageno. *Repository UPT Perpustakaan*, 1–10.
- Maulia, R. I., Situmorang, B. B., Raya, S. C., & Sukma, A. V. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 92–108. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=18OI8E0AAAAJ&citation_for_view=18OI8E0AAAAJ:Se3iqnhoufWC
- Murliana, M., & Malihah, L. (2022). *Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 1, 44–55.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Nofriyandri, R., Adrian, A., Perhotelan, P. M., & Padang, U. N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai di the BCC Hotel and Residence. 4.
- Novi Anisa Safitri, Muhammad Iqbal Ilmiawan, Dini Islami, Muammar Khadavi, & Muhammad Iqbal Ilmiawan. (2024). Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Keterampilan Pegawai Era Digital. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(2), 95–110. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i2.3288>
- Perkasa, D. H., Arbaina, C., Purwanto, S., Sari, O. H., & Tarmiji, A. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(02), 47–59. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v1i02.84>
- Santanu, T. R., & Madhani, A. F. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Kurir Studi Pada J&T Express Garut 01 (Pt. Global Jet Express). *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(04). <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1260>
- Saputra, F., Aliefiani, G., Putri, M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Manajemen*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., Buyung, H., & Safrizal, A. (2019). Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(3), 977–988. <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.20987>
- Sondak, S. H. (2019). Faktor-Faktor Loyalitas Pegawai Di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 671–680.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- Suryaningsih, E., & Anwar, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja, Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Pegawai. *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*, 2(2), 31–41.
- Syahabuddin, A., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). *Fungsi Leadership*

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

dalam *Peningkatan Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar*. 1, 118–126.

Syahputra, Y., & Nainggolan, (2022). *Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Vasan Mandiri Indonesia.*



Tanjung, M. A., Olvyia, Verina, J., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Meroke Tetap Jaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Wijaya, S. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Menciptakan Kinerja Pegawai Di Era Digital. *Analisis*, 13(1), 106–118. <https://doi.org/10.37478/als.v13i1.2523>

Willson, C., & Hikmah. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Kinco Prima. *Jurnal EMBA*, 8(3), 75–83.