

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening

Berlian Stefani Yuliana¹, Fathorrahman²

^{1,2} Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

* E-mail Korespondensi: berlianstefaniy@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 18-01-2025

Revision: 02-02-2025

Published: 02-02-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v16i2.618

ABSTRAK

Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui Bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan serta motivasi kerja di CV Dragon Berjaya. Untuk penelitian ini menggunakan loyalitas kerja karyawan sebagai variabel intervening. Perangkat lunak SPSS 26, metodologi penelitian ini menerapkan teknik penelitian kuantitatif. Dengan populasi sebanyak 80 orang, dilakukan pengambilan sampel jenuh. Validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, regresi berganda dengan analisis jalur menerapkan uji-t, koefisien determinasi dan uji Sobel adalah uji analisis yang digunakan. Hasil penelitian mengindikasikan loyalitas kerja karyawan secara langsung dipengaruhi kuat oleh gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, motivasi kerja memiliki pengaruh yang substansial terhadap loyalitas kerja karyawan dan kinerja. Terdapat dampak kecil pada Loyalitas kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sehingga dampak motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan dan dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan sebagai variabel intervening tidak signifikan. Studi ini menonjol karena analisis jalur yang luas mengenai dampak gaya kepemimpinan serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Loyalitas Kerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how employee performance is influenced by leadership style and work motivation at CV Dragon Berjaya. For this study using employee job loyalty as an intervening variable. SPSS 26 software, this research methodology applies quantitative research techniques. With a population of 80 people, saturated sampling was carried out. Validity, reliability, normality, multicollinearity, heteroscedasticity, multiple regression

Acknowledgment

with path analysis applying t-test, coefficient of determination and Sobel test are the analytical tests used. The results indicated that employee work loyalty is directly influenced strongly by leadership style compared to its effect on employee performance. Similarly, work motivation has a substantial influence on employee work loyalty and performance. There is little impact on employee work loyalty on employee performance so the impact of work motivation on employee performance through employee work loyalty and the impact of leadership style on employee performance through employee work loyalty as an intervening variable is not significant. This study stands out for its extensive path analysis of the impact of leadership style and work motivation on employee performance.

Key word: *Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance, Employee Work Loyalty*

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Kualitas Sumber Daya Manusia perusahaan berupa salah satu komponen dari berbagai faktor yang pada akhirnya menentukan kesuksesannya saat ini. Untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas tinggi dan memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang berharga, sumber daya manusia harus dikembangkan. Didirikan pada tahun 1970-an, CV Dragon Berjaya adalah produsen berbagai jenis besi yang diubah menjadi kerekan sumur, gunting taman, lamscar jendela, dan grendel pintu. Fenomena yang ada di perusahaan CV Dragon Berjaya terkait Kinerja karyawannya kebanyakan karyawan disana bersifat borongan sehingga mereka bekerja secara cepat dan tepat sesuai dengan standar yang telah ditentukan hingga mencapai target yang di minta oleh pimpinan. Ada pula untuk karyawan yang bersifat harian untuk menjalankan mesin produksi serta melaksanakan standar penggunaan mesin yang benar hingga membuat produk yang layak untuk di pasarkan. Bisnis ini mempekerjakan pekerja terampil untuk mengoperasikan peralatan dalam setiap produksinya. Inilah yang telah mempertahankan bisnis ini sampai sekarang.

Salah satu faktor yang cukup memengaruhi berjalan atau tidaknya sebuah perusahaan ialah Gaya kepemimpinan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan Ganyang, (2018: 165) gaya kepemimpinan adalah usaha untuk membujuk antar perseorangan dengan proses komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Suatu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan bisa memiliki pengaruh terhadap hasil kerja karyawan dimana pemimpin yang mampu menjadi

846

panutan para karyawannya atas dedikasinya saat melakukan pekerjaannya sebagai seorang pemimpin. Hal ini akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan yang akan dijalankan oleh pemimpin tersebut. Menurut Kartono Nasdir et al., (2018) Gaya Kepemimpinan dinyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang mampu meraih keberhasilan dengan mengagas rencana jangka panjang dengan mengambil keputusan yang tepat untuk perusahaannya.

2. Kemampuan Memotivasi

Pemimpin yang mampu mendorong dan mengayomi karyawannya untuk mengikuti semua aturan yang berlaku dengan memberikan tugas sesuai kemampuan karyawan.

3. Kemampuan Komunikasi

Pemimpin yang mampu menyampaikan keinginan serta harapannya menggunakan bahasa yang baik kepada karyawannya.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin visioner yang mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik membuat karyawannya segan dan menuruti perintah dari pemimpinnya.

Salah satu faktor yang paling signifikan dalam meningkatkan kemauan individu untuk memberikan yang terbaik di tempat kerja adalah motivasi kerja. Dalam setiap aspek kehidupan organisasi, motivasi kerja sangat penting. Ketika seseorang termotivasi, mereka akan terinspirasi untuk melakukan lebih dari yang mereka bisa untuk mencapai tujuan mereka (Tumiwa, 2021: 50). Seorang karyawan yang memiliki dorongan bekerja tinggi cenderung memiliki suatu yang ingin dicapai dalam hasil kerja mereka diperusahaan. Menurut teori Abraham Maslow (Budyanto, 2020: 60), yang menyatakan bahwa semua orang memiliki keinginan (kebutuhan, dorongan, variabel internal dan ekstrinsik), terdapat indikator motivasi. Ada lima tingkatan keinginan manusia yang dibedakan, dan mereka berfungsi sebagai penanda motivasi. Tingkatan ini adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan pokok manusia tidak jauh dari sandang, pangan dan papan. Kebutuhan dasar yang paling penting untuk manusia

2. Kebutuhan Keamanan

Kebutuhan keamanan dilihat sudut pandang yang luas dengan adanya keamanan psikologis seperti keamanan daerah dan perjalanan menuju tempat kerja.

3. Kebutuhan Sosial

Dengan kata lain, Kebutuhan untuk merasa memiliki dan dicintai sebagai contoh hubungan baik dengan rekan kerja, memiliki tim kerja yang solid yang memiliki komunikasi yang efektif dan memiliki kegiatan sosial perusahaan.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini mencakup tentang 2 hal yaitu harga diri dan status yang biasanya tentang penghargaan diri, kepercayaan diri, prestasi yang dimiliki, dan adanya pengakuan oleh pihak lain

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hierarki pada teori maslow dimaksudkan dalam kebutuhan terakhir atau tertinggi. Contoh kebutuhan ini dalam bekerja seperti terus melakukan pengembangan diri, adanya pelatihan dan pendidikan tinggi, dan memiliki tantangan kerja yang cukup banyak.

Kemampuan karyawan untuk mempertahankan keunggulan dalam setiap tugas yang mereka lakukan sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Menurut Prawirosentono Budi-yanto, (2020: 10), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan dalam wewenang atau kewajiban mereka. Karyawan yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik dalam bekerja cenderung memiliki hasil kerja yang maksimal di perusahaan sehingga diperlukannya kemampuan karyawan yang baik dalam manajemen waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Indikator kinerja menurut Robbins Aeni et al., (2023) ialah alat untuk memantau tingkat pencapaian kinerja karyawan. Ini termasuk:

1. Kualitas Kerja

Bakat dan kemampuan karyawan mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka dan ketepatan tugas-tugas mereka.

2. Kuantitas

Kuantitas yang diperoleh diperkirakan dalam hal jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Sejauh mana pekerjaan diselesaikan sebelum jadwal.

4. Efisiensi

Sumber daya organisasi seperti bahan baku, uang, teknologi, dan tenaga kerja yang dapat perlu dioptimalkan sehingga hasil *output* dari setiap unit pemanfaatan sumber daya dapat dimaksimalkan.

5. Kebebasan dari Ketergantungan

Kemandirian merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyelesaikan fungsi kerja tanpa bantuan atau instruksi dari atasan.

Loyalitas kerja karyawan merupakan variabel intervening yang harus diteliti. Loyalitas yang tinggi mendukung stabilitas perusahaan dan hasil produksi jangka panjang. Terutama di CV Dragon Berjaya kebanyakan karyawan yang bekerja sudah puluhan tahun bekerja jadi cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan berniat menghabiskan masa karirnya di perusahaan ini. Menurut Valentino & Haryadi Juwita, (2021: 10) Loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada perusahaan, yang ditunjukkan dengan komitmen terbaiknya pada perusahaan. Berikut merupakan indikator dalam mengukur loyalitas kerja karyawan perusahaan menurut Soegandhi (Juwita, 2021: 12):

1. Kehadiran Karyawan: Loyalitas kerja karyawan ditunjukkan oleh faktor-faktor seperti masa kerja, kesediaan untuk menyelesaikan karier, dan kesulitan meninggalkan organisasi.
2. Keterlibatan karyawan: Indikator loyalitas kerja karyawan mencakup karyawan yang dapat menerima tanggung jawab atas pekerjaan mereka, selalu berusaha menjaga reputasi perusahaan dan berusaha menghasilkan hasil terbaik untuk kemajuan perusahaan.
3. Kebanggaan dalam Pekerjaan: Karyawan yang loyal kepada perusahaan lebih suka menceritakan kepada orang lain tentang pekerjaan mereka dan mengatakan bahwa itu adalah tempat kerja yang tepat. Karyawan juga berpikir bahwa bergabung dengan perusahaan adalah keputusan terbaik yang pernah mereka buat.

CV Dragon Berjaya berlokasi di Jalan Slamet Riyadi No 16 Lawang, Malang, Jawa Timur. Perusahaan ini memiliki karyawan yang kebanyakan sudah bekerja puluhan tahun dan bisa dikatakan memiliki rasa percaya terhadap pimpinan, loyalitas yang cukup tinggi dan memiliki kinerja yang baik dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Hal ini memotivasi untuk melakukan penelitian ini yang bertujuan untuk mengkaji apakah kinerja karyawan dipengaruhi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan variabel intervening yaitu loyalitas kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif dilakukan di Jalan Slamet Riyadi No. 16 Lawang di Malang, Jawa Timur. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan wawancara. Populasi untuk

penelitian ini terdiri dari 80 personel produksi perusahaan. Menurut Sugiyono (Tarmizi & Hutasuhut, 2022), sampel merupakan anggota dari populasi dengan jumlah dan karakteristik tertentu. Strategi penentuan sampel saturasi digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi sampel yang merupakan cara memilih responden atau sampel dari seluruh populasi. Akibatnya, 80 orang dari seluruh populasi dipilih untuk penelitian ini. Setiap uji akan dilakukan menggunakan IBM SPSS 26. Uji instrumen data, reliabilitas dan validitas, uji asumsi klasik untuk normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, regresi linier berganda dengan uji t, koefisien determinasi (*R-Square*), dan uji Sobel digunakan untuk analisis.

Hipotesis

- H1 : Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Z).
- H2 : Motivasi Kerja (X2) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Z).
- H3 : Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H4 : Motivasi Kerja (X2) secara signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan (Y).
- H5 : Loyalitas Kerja Karyawan (Z) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- H6 : Gaya Kepemimpinan (X1) memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Loyalitas Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening.
- H7 : Motivasi Kerja (X2) memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Loyalitas Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening.

HASIL

Uji Instrumen Data

Uji Reabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Batas	Status
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,713	0,70	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,757	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,835	0,70	Reliabel
Loyalitas Kerja Karyawan (Z)	0,705	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Menurut uji pada Tabel 1, Nilai *Cronbach's Alpha* pada uji reliabilitas dari semua variabel X1, X2, Y, dan Z menyatakan lebih dari 0,70, yang mengindikasikan bahwa semua instrumen ini reliabel atau aman (Ghozali, 2018: 62).

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,775	0,2199	Valid
X1.2	0,773	0,2199	Valid
X1.3	0,765	0,2199	Valid
X1.4	0,649	0,2199	Valid
X1.5	0,794	0,2199	Valid
X1.6	0,697	0,2199	Valid
X1.7	1	0,2199	Valid
X2.1	0,576	0,2199	Valid
X2.2	0,586	0,2199	Valid
X2.3	0,760	0,2199	Valid
X2.4	0,786	0,2199	Valid
X2.5	0,688	0,2199	Valid
X2.6	0,631	0,2199	Valid
X2.7	1	0,2199	Valid
Y.1	0,627	0,2199	Valid
Y.2	0,661	0,2199	Valid
Y.3	0,546	0,2199	Valid
Y.4	0,744	0,2199	Valid
Y.5	0,639	0,2199	Valid
Y.6	0,640	0,2199	Valid
Y.7	1	0,2199	Valid
Z.1	0,747	0,2199	Valid
Z.2	0,772	0,2199	Valid
Z.3	0,733	0,2199	Valid
Z.4	0,655	0,2199	Valid
Z.5	0,448	0,2199	Valid
Z.6	0,745	0,2199	Valid
Z.7	1	0,2199	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Semua item dalam variabel diatas memiliki r yang dihitung $> 0,2199$ dari tabel r sesuai dengan tabel 2 diatas yaitu hasil uji validitas. Ini mengindikasikan bahwa data semua unsur dalam variabel diatas adalah valid dan pernyataan kuesioner valid atau benar jika dapat menguraikan sesuatu yang dimaksudkan untuk diukur oleh kuesioner tersebut (Prof.H.Imam Ghozali, 2018: 66)

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.18835043
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.059
	Negative	-.075
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

Variabel gangguan atau residual dalam model regresi mengikuti distribusi normal ditentukan pada Uji Normalitas (Ghozali, 2018: 196) Uji Kolmogorov-Smirnov yang memiliki ambang normal sebesar 0,05 menunjukkan bahwa jika nilai melebihi ambang ini dan data yang sedang diperiksa adalah normal. Tingkat Signifikansi berada diatas 0,05 yaitu 0,200 yang memiliki makna bawah data semua data normal.

Hasil Uji Multikolinieritas:

Tabel 4. Persamaan I (X1, X2 terhadap Z)

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.683	2.399	2.786	.007		
	Gaya Kepemimpinan	.363	.097	.405	.000	.572	1.748
	Motivasi Kerja	.390	.118	.359	.001	.572	1.748
a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja Karyawan							

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

Tabel 5. Persamaan II (X1, X2, Z terhadap Y)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.369	2.386		1.831	.071		
	Gaya Kepemimpinan	.067	.100	.076	.664	.509	.484	2.065
	Motivasi Kerja	.569	.119	.536	4.777	.000	.500	1.998
	Loyalitas Kerja Karyawan	.181	.108	.185	1.677	.098	.517	1.935
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

VIF dan nilai *tolerance* berfungsi sebagai dasar untuk proses pengambilan keputusan uji multikolinearitas. VIF sewajarnya berada di bawah 10 serta nilai *tolerance* sewajarnya berada di atas 0,10 (Ghozali, 2018: 157). Nilai *tolerance* pada gambar diatas menunjukan nilai berada di atas 0,10 dengan nilai VIF berada di bawah 10 yang menandakan tidak terjadi Multikolinearitas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas:

Tabel 6. Persamaan I (X1, X2 terhadap Z)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.738	1.476		2.532	.013
	Gaya Kepemimpinan	-.004	.060	-.010	-.066	.947
	Motivasi Kerja	-.074	.072	-.152	-1.020	.311
a. Dependent Variable: Abs_Res1						

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

Tabel 7. Persamaan II (X1, X2, Z terhadap Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.606	1.633		.983	.329
	Gaya Kepemimpinan	-.018	.069	-.042	-.261	.795
	Motivasi Kerja	-.099	.082	-.193	-1.213	.229
	Loyalitas Kerja Karyawan	.111	.074	.235	1.499	.138
a. Dependent Variable: Abs_Res2						

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2024

Nilai signifikansi dalam SPSS digunakan untuk membuat keputusan dalam uji heteroskedastisitas dan nilai harus lebih dari 0,05 untuk menghindari munculnya gejala heteroskedastisitas (Ghozali, 2018: 178). Nilai signifikansi untuk kedua persamaan di atas semuanya lebih dari 0,05 mengindikasikan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Regresi Linear Berganda menggunakan Analisis Jalur

Hasil Uji Hipotesis

Uji T

Tabel 8. Uji T (Persamaan I)

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.683	2.399		2.786	.007
	Gaya Kepemimpinan	.363	.097	.405	3.736	.000
	Motivasi Kerja	.390	.118	.359	3.319	.001

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

H1 : Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas Kerja Karyawan (Z) (T hitung 3,736 > T tabel 1,990 dan Nilai Sign. 0,000 < 0,05), sehingga H1 diterima.

H2 : Motivasi Kerja (X2) diduga terdapat pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Z) (T hitung 3,319 > T tabel 1,990 dan Nilai Sign. 0,001 < 0,05), sehingga H2 diterima.

Tabel 9. Uji T (Persamaan II)

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.369	2.386		1.831	.071
	Gaya Kepemimpinan	.067	.100	.076	.664	.509
	Motivasi Kerja	.569	.119	.536	4.777	.000
	Loyalitas Kerja Karyawan	.181	.108	.185	1.677	.098

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2025

H3 : Gaya Kepemimpinan (X1) diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (T hitung 0,664 < T tabel 1,990 dan Nilai Sign. 0,509 > 0,05), sehingga H3 ditolak

H4 : Motivasi Kerja (X2) diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (T hitung 4,777 > T tabel 1,990 dan Nilai Sign. 0,000 < 0,05), sehingga H4 diterima

H5 : Loyalitas Kerja Karyawan (Z) diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (T hitung 1,677 < T tabel 1,990 dan Nilai Sign. 0,098 >

0,05), sehingga H_0 ditolak.

Uji Sobel

Mengalikan nilai koefisien regresi tidak terstandarisasi atau *unstandardized* dari $X \rightarrow Z$ (a) dengan nilai koefisien regresi tidak terstandarisasi atau *unstandardized* dari $Z \rightarrow Y$ (b) atau ab, uji Sobel menentukan sejauh mana variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z) dipengaruhi oleh variabel independen (X) secara tidak langsung. Rumus berikut digunakan untuk menentukan ukuran dampak tidak langsung Sab, dan standar koefisien error a dan b dilambangkan sebagai Sa dan Sb:

1. Persamaan I (Pengaruh X_1 terhadap Y melalui Z)

$$\begin{aligned} ab &= \alpha_2 * b_3 \\ &= 0,363 * 0,181 \\ &= 0,131 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{ab} &= \sqrt{b_3^2 s_{a1}^2 + a_1^2 s_{b3}^2} \\ &= \sqrt{(0,181)^2 (0,097)^2 + (0,363)^2 (0,108)^2} \\ &= \sqrt{0,00030824829 + 0,001536953616} \\ &= \sqrt{0,0018452018653} \\ &= 0,042955812936085844 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Z &= \frac{ab}{S_{ab}} \\ &= \frac{0,065703}{0,42955812936085844} \\ &= 1,529 \end{aligned}$$

2. Persamaan II (Pengaruh X_2 terhadap Y melalui Z)

$$\begin{aligned} ab &= \alpha_2 * b_3 \\ &= 0,390 * 0,181 \\ &= 0,07059 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{ab} &= \sqrt{b_3^2 s_{a1}^2 + a_1^2 s_{b3}^2} \\ &= \sqrt{(0,181)^2 (0,118)^2 + (0,390)^2 (0,108)^2} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{(0,032761) (0,013924) + (0,1521) (0,011664)} \\
 &= \sqrt{0,000456164164 + 0,0017740944} \\
 &= \sqrt{0,002230258564} \\
 &= 0,047225613431696151
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Z &= \frac{ab}{s_{ab}} \\
 &= \frac{0.07059}{0,047225613431696151} \\
 &= 1,494
 \end{aligned}$$

H6 : Diduga Gaya Kepemimpinan (X1) memperoleh pengaruh tidak langsung yang Sig-nifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Loyalitas Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening. (Z hitung 1,529 < 1,96) maka untuk variabel X1 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y melalui Z sehingga H6 ditolak.

H7 : Diduga Motivasi Kerja (X2) memperoleh pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Loyalitas Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening. (Z hitung 1,494 < 1,96) maka variabel X2 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y melalui Z sehingga H7 ditolak.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 10. Persamaan I (X1, X2 terhadap Z)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.695 ^a	.483	.470	2.21659	.483	36.013	2	77	.000
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan									

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2024

Tabel 11. Persamaan II (X1, X2, Z terhadap Y)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.722 ^a	.522	.503	2.10100	.522	27.631	3	76	.000
a. Predictors: (Constant), Loyalitas Kerja Karyawan, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan									

Sumber: Data diolah SPSS 26, 2024

Persamaan I mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berkontribusi sebesar 48,3% terhadap Loyalitas Kerja Karyawan ($R^2 = 0,483$). Sisa 51,7% dipengaruhi oleh beberapa faktor yang tidak diuji. R^2 juga digunakan untuk menentukan e_1 variasi Kinerja Karyawan yang tidak dipaparkan oleh kedua variabel tersebut, yaitu $e_1 = \sqrt{(1 - 0.483)} = 0.719$.

Persamaan II dengan nilai R^2 sebesar 0,522 mengindikasikan kontribusi kepada kinerja karyawan oleh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Kerja Karyawan senilai 52,2%. Sisanya senilai 47,8% dipengaruhi oleh beberapa faktor yang tidak diuji. R^2 ini digunakan untuk menentukan e_2 variasi yang tidak dijelaskan oleh ketiga variabel yaitu $e_2 = \sqrt{(1 - 0.522)} = 0.478$.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan, X1 terhadap Z

Gaya kepemimpinan mempunyai dampak kuat terhadap loyalitas kerja karyawan (nilai $\text{sign} < 0,05$) nilai t hitung $3,736 > t$ tabel $1,990$. Ini mengindikasikan bahwa seorang pemimpin yang merencanakan jangka panjang untuk perusahaan, memotivasi karyawan untuk selalu berkembang, berkomunikasi dengan baik pada karyawan, dan merupakan seorang visioner yang mengelola karyawan dengan baik serta mengembangkan karyawan yang loyal untuk CV Dragon Berjaya. Ini menunjukkan bagaimana variabel gaya kepemimpinan secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi loyalitas kerja karyawan, menurut penelitian oleh (Kusumah & Gani, 2022). Menurut penelitian ini, pemimpin yang memberikan dampak positif kepada karyawan mereka lebih mungkin untuk menumbuhkan rasa loyalitas di antara karyawannya. Ini bertentangan dengan (Batubara & Sari, 2023) yang mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak memperoleh dampak yang jelas terhadap loyalitas kerja karyawan karena pemimpin yang gagal mendengarkan karyawan, kurang percaya pada karyawannya, atau mengelola mereka dengan tidak efektif sehingga mengurangi loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan, X2 terhadap Z

Motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001 berada dibawah 0,05 serta nilai t sebesar 3,319 yang mengindikasikan bahwa hal ini mempengaruhi loyalitas kerja karyawan di CV Dragon Berjaya. Ini diukur menggunakan indikator motivasi kerja yang menekankan kebutuhan dasar perusahaan untuk karyawan, seperti keamanan, rekan kerja yang solid, penga-

kuan, dan pengembangan pribadi. Dampak motivasi kerja terhadap loyalitas kerja karyawan mengacu pada bagaimana karyawan di CV Dragon Berjaya termotivasi untuk memenuhi tuntutan dasar hingga kebutuhan tertinggi yang mencakup pengembangan diri di dalam organisasi, sehingga karyawan tetap loyal kepada perusahaan hingga saat ini. Ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widhanti et al., 2024) yang menemukan bahwa loyalitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa semakin termotivasi karyawan untuk bekerja, semakin besar mereka berinvestasi dalam memenuhi kebutuhan mereka untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, X1 terhadap Y

Kinerja karyawan sebagai akibat dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai sebesar 0.509 pada signifikansi dan 0.664 pada nilai t mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh yang berarti kepada kinerja karyawan. Prinsip ini menyatakan bahwa pemimpin harus menggunakan sikap yang benar dalam membimbing karyawannya dengan berkomunikasi secara efektif dan membina mereka sehingga hasil karyawan dapat menguntungkan perusahaan terutama di CV Dragon Berjaya. Para pemimpin dapat menggunakan ini sebagai pelajaran untuk menentukan gaya kepemimpinan terbaik bagi karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sangat mirip dengan studi (Yanti et al., 2022) yang mengidentifikasikan bahwa kinerja karyawan secara signifikan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karena kinerja karyawan tidak dapat dihindari dari pengaruh variasi gaya kepemimpinan yang digunakan. Akibatnya, memiliki metode komunikasi yang baik dan sesuai dengan karyawan akan mempengaruhi partisipasi mereka dalam mencapai kinerja yang baik. Ini bertentangan dengan penelitian (Hamidi, 2020) yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memperoleh pengaruh besar terhadap kinerja karyawan dengan para pemimpin terus-menerus mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan yang kondusif, sesuai dengan kondisi saat ini.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, X2 terhadap Y

Hasil uji T mengindikasikan kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja nilai signifikansi $0,000 < 005$ dan nilai $t \ 4,777 > t \ \text{tabel} \ 1,990$, masing-masing di atas batas keputusan. Ini selaras dengan studi sebelumnya oleh (Adriyanti et al., 2023) yang menemukan yaitu motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan ketika karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang, mendapatkan pengakuan, dan menjadi mandiri. Temuan

ini mendukung sebuah penelitian yang menunjukkan bagaimana motivasi kerja yang dipengaruhi oleh sejumlah elemen seperti kebutuhan dasar yang harus dipenuhi, rasa aman saat bekerja, rekan kerja solid dan perkembangan diri di CV Dragon Berjaya memiliki dampak besar pada kinerja karyawan. Ini bertentangan dengan penelitian (Lindawati & Susanto, 2022) mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja karena kurangnya antusiasme terhadap pekerjaan di perusahaan yang teliti. Oleh karena itu, kepemimpinan harus memberikan dorongan untuk memotivasi karyawan agar tampil maksimal.

Pengaruh Loyalitas Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, Z terhadap Y

Hasil uji T antara loyalitas kerja karyawan dan kinerja mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antar keduanya. Nilai t yang dihitung sebesar 1,677 dan nilai signifikansi sebesar 0,098 berada pada bawah ambang batas keputusan yang telah ditentukan. Karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan, bekerja keras untuk meningkatkan hasil kerja mereka, dan suka berbagi cerita tentang pekerjaan mereka dengan orang lain tidak selalu menjamin bahwa mereka akan berkinerja baik. Terutama di CV Dragon Berjaya, di mana sekitar 35% karyawan bekerja lebih dari 20 tahun di perusahaan tersebut. Ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh (Indrastuti et al., 2018) menemukan bahwa kurangnya pengetahuan tentang tugas pekerjaan menyebabkan kinerja yang buruk dan ketidaksetiaan karyawan. Ini bertentangan dengan penelitian (Maulida & Askiah, 2020) ditemukan bahwa loyalitas kerja memiliki dampak signifikan terhadap kejujuran, dedikasi, dan kepatuhan karyawan terhadap aturan yang pada gilirannya menghasilkan loyalitas karyawan yang tinggi dan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Kerja Karyawan, X1 terhadap Y melalui Z

Temuan yang diperoleh dari rumus uji Sobel mengindikasikan bahwa loyalitas kerja karyawan tidak dapat memediasi kinerja karyawan yang dipengaruhi gaya kepemimpinan di CV Dragon Berjaya. Nilai z sebesar $1,529 < 1,96$ mengindikasikan bahwa kinerja karyawan melalui loyalitas kerja karyawan tidak dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan secara signifikan. Tidak adanya efek mediasi ini dapat dijelaskan karena meskipun gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan, peningkatan loyalitas tersebut tidak serta merta mengarah pada peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antar kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan terdapat kemungkinan untuk dimediasi oleh faktor yang tidak diteliti pada studi ini. Hal tersebut ditafsirkan berdasarkan bukti kuat bahwa

baik loyalitas kerja karyawan tidak terdapat dampak signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengarah pada penolakan terpengaruhnya kinerja karyawan oleh gaya kepemimpinan melalui variabel intervening yaitu loyalitas kerja karyawan, meskipun demikian gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Ini bertentangan dengan temuan studi oleh (Muhammad et al., 2023) yang menemukan bahwa loyalitas karyawan bertindak sebagai variabel intervening dan gaya kepemimpinan menunjukkan dampak tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan sejalan dengan penerapan gaya kepemimpinan, perusahaan akan memiliki karyawan loyal dan mampu berkinerja lebih baik di perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Kerja Karyawan, X2 terhadap Y melalui Z

Hasil studi mengindikasikan bahwasannya loyalitas kerja dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja yang dilihat pada nilai t sebesar 3,319 dan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0.05$. Selain itu, Kinerja karyawan juga terbukti dipengaruhi langsung secara signifikan oleh motivasi kerja nilai t sebesar 4,777 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$. Meskipun terdapat pengaruh langsung motivasi kerja kepada loyalitas kerja karyawan, hasil studi mengindikasikan bahwa loyalitas kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t sebesar 1,677 dan nilai signifikasni sebesar $0,098 > 0.05$. Uji Sobel yang digunakan dalam pengujian efek mediasi menghasilkan nilai pengaruh tidak langsung sebesar $1,494 < 1,96$ yang mengindikasikan tidak adanya efek mediasi loyalitas kerja karyawan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menjadi makna bahwa motivasi kerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan baik loyalitas kerja karyawan maupun kinerja karyawan secara langsung. Namun, peningkatan loyalitas kerja karyawan yang dihasilkan dari motivasi kerja tersebut tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam pengertian lain, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih efektif terjadi secara langsung tanpa melalui perantara loyalitas kerja karyawan. Ini bertentangan dengan studi oleh (Muhammad et al., 2023) mengemukakan bahwa loyalitas kerja karyawan bertindak sebagai variabel intervening dan secara tidak langsung mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengabdian karyawan terhadap pekerjaan mereka telah terbukti dan dorongan para pemimpin kepada karyawan untuk membantu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dapat meningkatkan hasil kerja karyawan.

SIMPULAN

Penelitian di CV Dragon Berjaya mengindikasikan loyalitas kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan yang komunikatif serta visioner. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan dan kinerja karyawan, dengan faktor seperti pemenuhan kebutuhan dasar, keamanan kerja, hubungan yang solid, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri sebagai pendorong utama. Namun, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan loyalitas kerja karyawan juga tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan atau motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun banyak karyawan yang loyal, masa kerja yang lama, motivasi yang tinggi tidak menjamin kinerja karyawannya baik dan benar. Berdasarkan temuan ini, perusahaan perlu fokus pada motivasi kerja dan mengevaluasi gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini menawarkan pemahaman yang signifikan mengenai faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan di luar variabel yang telah diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanti, A., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jenepono. *Jurnal Malomo: Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 1–13.
- Aeni, R. N., Karmila, M., & Pauzy, D. M. (2023). The Effect Of Compensation And Leadership Style On Employee Performance At CV. Giri Putra In The City Of Tasikmalaya. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 2(2), 89–102.
- Batubara, D. W., & Sari, E. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara). *Journal of Creative Student Research*, 1(1), 286–306.
- Dr. Machmed Tun Ganyang, SE. M. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Realita*. Penerbit IN MEDIA.
- Eko Budiyanto, SE., M. M. Dr. M. M. S. Si., M. M. (2020). *KINERJA KARYAWAN Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (SE., MM. H. Ahmad Mukhlis, Ed.).
- Hamidi, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 1–16.
- Indrastuti, S., Deswarta, D., Tarjadin, M., & Tanjung, A. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Indragiri Wilayah Pelayanan Kota Tembilahan. *Jurnal Ekonomi KIAM*, 29(1), 29–40.

- Kristin Juwita, SE. MM. U. K. S. M. (2021). *KONSEP DASAR MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN JILID II*.
- Kusumah, Y. D., & Gani, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Cicil Solusi Mitra Teknologi Jakarta. *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, 3(3), 26–37.
- Lindawati, L., & Susanto, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3).
- Maulida, R. A., & Askiah, A. (2020). Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya. *Borneo Studies and Research*, 2(1), 696–704.
- Muhammad, M., Nurcholis, L., Ekonomi, F., Islam Sultan Agung, U., Author, C., Kunci, K., karyawan, K., & Kepemimpinan dan Loyalitas Kerja, G. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara)*.
- Nasdir, N., Nongkeng, H., & Budiman, B. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, 1(2).
- Prof.H.Imam Ghozali, M. C. Ph. D. C. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 26*.
- Ramon Arthur Ferry Tumiwa, A. D. S. A. N. H. J. M. N. S. M. R. M. Z. N. U. M. F. M. T. N. A. N. T. L. Anita. (2021). *Reinventing Human Resources Management* (GCAINDO, Ed.).
- Tarmizi, A., & Hutasuht, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Widhanti, R. G., Sundari, S., & Achadi, A. (2024). Pengaruh Fasilitas Kerja, Kesejahteraan Karyawan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT. Akurat Intan Madya. *Majalah Imiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 295–303.
- Yanti, R., Fikri, K., & Nofirda, F. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (studi kasus pada PT. Felousa Trimedika Indonesia). *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 2(2), 377–386.