



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEMBAGA LAYANAN PEMASARAN KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH (LLP-KUKM)**

**Sugito Efendi<sup>1</sup>, Edi Sugiono<sup>2</sup>, Suprianto Sigit<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Lembaga Layanan Pemasaran KUKM

<sup>1</sup>sugito123efendi@gmail.com, <sup>2</sup>edisugiono33@yahoo.com, <sup>3</sup>supriantosigit008@gmail.com

**Info Artikel :**

Diterima : 3 September 2021

Disetujui : 7 September 2021

Dipublikasikan : 25 November 2021

**ABSTRAK**

**Kata Kunci:**  
Gaya  
Kepemimpinan,  
Budaya  
Organisasi,  
Disiplin Kerja,  
Pengembangan  
Karir, Kinerja  
Karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan membuktikan pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, pengaruh secara langsung terhadap pengembangan karir, dan pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM melalui pengembangan karir. Pada penelitian ini didapatkan bukti bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, sedangkan budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM tetapi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. Gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM melalui pengembangan karir, sedangkan budaya organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM melalui pengembangan karir.

**ABSTRACT**

**Keywords:**  
Leadership  
Style,  
Organizational  
Culture, Work  
Discipline,  
Career  
Development,  
Employee  
Performance

*This study aims to analyze and prove the direct influence of leadership style, organizational culture and work discipline on the performance of LLP-KUKM employees, the direct influence on career development, and the direct influence of career development on the performance of LLP-KUKM employees, as well as the indirect effect of style, leadership, organizational culture and work discipline on the performance of LLP-KUKM employees through career development. In this study, there was evidence that leadership style and work discipline directly had a positive and significant effect on the performance of LLP-KUKM employees, and had a positive and significant effect on career development, while organizational culture had a direct positive and significant effect on the performance of LLP-KUKM employees but did not. effect on career development. Leadership style, and work discipline indirectly have a positive and significant effect on the performance of LLP-KUKM employees through career development, while organizational culture does not indirectly affect the performance of LLP-KUKM employees through career development.*

**PENDAHULUAN**

Saat ini semua negara di dunia sedang menghadapi wabah covid 19 yang membuat seluruh aspek-aspek negara tumbuh dengan tidak menentu. Para pelaku organisasi harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitas, efisiensi, efektifitas dan

kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Solidaritas perusahaan dapat dipengaruhi oleh komunikasi dalam perusahaan, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang ada (Effendi & Guridno, 2021). Era pandemi yang dialami saat ini telah menciptakan peluang/tantangan baru dan perilaku konsumen baru. Para pelaku bisnis dalam skala Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah misalnya, diawal tahun 2020 saat awal covid-19 menjangkit seluruh dunia mengalami guncangan dan mengalami penurunan.

Selanjutnya dalam Rencana Strategis dan Bisnis LLP KUKM (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020), dalam lima tahun mendatang, arah kebijakan pemberdayaan Koperasi dan UMKM yang telah ditetapkan RJPMN 2020-2025 adalah, penguatan kewirausahaan, usaha mikro kecil dan menengah sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar (“naik kelas” atau scaling-up) dalam rangka untuk mendukung kemandirian perekonomian nasional. Namun terdapat beberapa tantangan penting sehingga menimbulkan permasalahan UMKM yang berkaitan satu sama lain. Permasalahan UMKM berdasarkan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2019) yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan Renstra LLP-KUKM periode 2020-2024 salah satunya adalah: Belum optimalnya SDM dan Manajemen (Pola Pikir, Rekrutmen, Pendampingan, Budaya kerja, Kualitas SDM). Permasalahan pengelolaan SDM yang dihadapi UMKM, yaitu kesulitan dalam proses rekrutmen sehingga kualitas sumber daya manusia dimiliki masih rendah serta minimnya pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan mengakibatkan rendahnya produktivitas usaha dan tenaga kerja, kesulitan dalam pendampingan serta budaya kerja dalam penetapan aturan kepegawaian. Hal tersebut juga tampak pada ketidakmampuan mereka dalam hal manajemen usaha, terutama dalam hal tata tertib pencatatan / pembukuan. Padahal SDM adalah partner organisasi untuk mencapai daya saing bisnis. SDM yang berkualitas akan mampu menghasilkan ide, kreativitas, keterampilan memimpin dan keberanian membuka peluang usaha untuk menembus pasar global. Namun tampaknya masalah SDM ini lebih sering dikesampingkan oleh UMKM, mengingat metode pengelolaan UMKM yang cenderung masih tradisional.

Dalam pelaksanaan manajemen SDM yang dapat meningkatkan pemberdayaan dan Kinerja Pegawai, tidak terlepas dari peran pimpinan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017) suatu organisasi memerlukan manajemen dan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Fiedler dalam Robbins dan Judge (2017) menyatakan sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah Gaya Kepemimpinan dasar individu. Dengan adanya Gaya Kepemimpinan yang tepat, maka SDM dalam organisasi dapat diarahkan untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya dan berkinerja baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Pangandaheng et al., 2017) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan analisis hipotesis yang signifikan.

Disiplin adalah bentuk dari pengendalian diri karyawan dalam implementasi sebuah organisasi (Sudarma, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh (Aspiyah & Martono, 2016) menghasilkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Namun dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan juga pengembangan karir yang baik yang harus didapatkan oleh setiap karyawan. Jika karyawan tidak mendapatkan pengembangan karir yang layak, maka kinerja karyawan akan menurun. Pengembangan karir karyawan tentunya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja karyawan. Jika sebaliknya variabel-variabel tersebut tidak berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, maka kinerja karyawan tidak akan terpenuhi dengan baik.

## TINJAUAN PUSTAKA

Armstrong (1990: 1) dalam (Pangandaheng et al., 2017) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Mas'ud (2004) dalam (Pangandaheng et al., 2017) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Berdasarkan uraian di atas maka untuk hipotesis satu dan hipotesis lima adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.

H<sub>5</sub>: Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir LLP-KUKM.

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam (Taurisa, 2001) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Berdasarkan uraian di atas maka untuk hipotesis dua dan hipotesis enam adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai LLP-KUKM.

H<sub>6</sub>: Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.

Disiplin adalah bentuk dari pengendalian diri karyawan dalam implementasi sebuah organisasi (Sudarma, 2014). Dengan adanya disiplin kerja, karyawan akan mampu mencapai produktivitas kerja yang maksimal. Sebaliknya, jika karyawan tidak disiplin maka akan mengakibatkan pekerjaan terbengkalai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan (Aspiyah & Martono, 2016). Berdasarkan uraian di atas maka untuk hipotesis tiga dan hipotesis enam adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Disiplin Kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai LLP-KUKM.

H<sub>7</sub>: Disiplin Kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.

Menurut Siagian (2007) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut Stone dalam Gomez (2007) menyatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang. Berdasarkan uraian di atas maka untuk hipotesis tujuh adalah sebagai berikut:

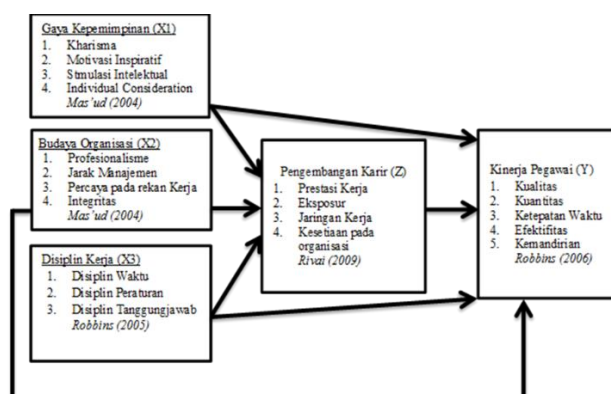
H<sub>4</sub>: Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai LLP-KUKM.

Menurut Mangkunegara (2004) dalam Widiana (2015) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kemajuan sebuah organisasi sangat bergantung dari kinerja karyawan. Pegawai yang berkinerja tinggi akan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam mencapai keberhasilan organisasi (Widiana, 2015). Berdasarkan uraian di atas maka untuk hipotesis delapan, hipotesis sembilan, dan hipotesis sepuluh adalah sebagai berikut:

H<sub>8</sub>: Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif melalui Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.

H<sub>9</sub>: Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif melalui Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.

H<sub>10</sub>: Disiplin Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif melalui Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan LLP-KUKM.



**Gambar.1** Kerangka Model Penelitian  
Sumber: Pendapat para ahli

## METODE

Prosedur sampel, penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling*, responden dalam penelitian ini adalah karyawan LLP-KUKM. Adapun populasi karyawan seluruhnya berjumlah 180 orang. Jumlah sampel diambil berdasarkan pendapat Hair, et al. (2014), bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 responden.

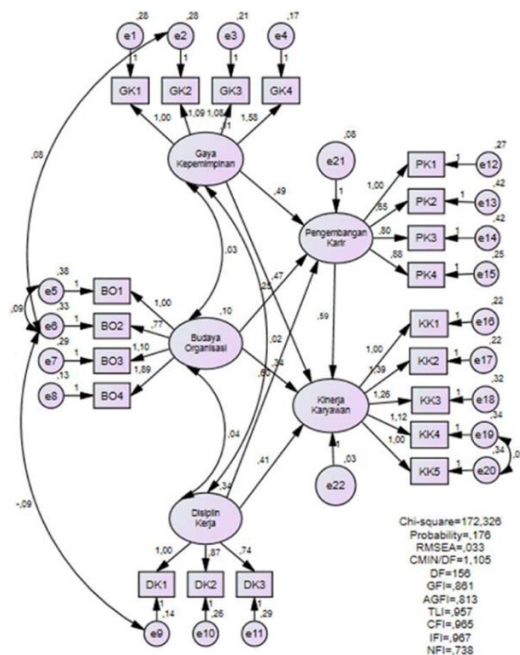
Pengukuran, pada tahap analisis, respons jawaban dari subyek penelitian terhadap seluruh butir pernyataan dalam kuesioner yang mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, pengembangan karir dan kinerja karyawan diberi kode dengan ketentuan apabila pernyataan direspon sangat setuju oleh subyek penelitian diberi kode

5, setuju diberi kode 4, kurang setuju diberi kode 3, tidak setuju diberi kode 2, dan sangat tidak setuju diberi kode 1.

Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan didiplin kerja terhadap pengembangan karir serta dampaknya terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM yang dilakukan dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji kelayakan model, dilakukan agar tercapai model yang baik dan memenuhi persyaratan GOF pada pada *Structural Equation Modelling*, model SEM selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.** Hasil Analisis CFA menggunakan AMOS pada Full Model Penelitian  
 Sumber: hasil data kuesioner diolah menggunakan Amos 24 (2021)

Tabel 1. *Goodness of Fit Index Full Model*

No	Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil	Kesimpulan
1	Chi-Square ( $\chi^2$ ) DF = 156	Diharapkan kecil 186,146	172,326	Baik
2	P	$P \geq 0,05$	$P = 0,177$	Baik
3	RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik
4	CMIN/DF	$\geq 2,00$	1,105	Baik
5	GFI	$\geq 0,90$	0,861	Marginal
6	AGFI	$\geq 0,90$	0,813	Marginal
7	TLI	$\geq 0,95$	0,957	Baik
8	CFI	$\geq 0,95$	0,956	Baik
9	IFI	$\geq 0,90$	0,967	Baik
10	NFI	$\geq 0,90$	0,738	Marginal

Sumber: Hasil data kuesioner diolah menggunakan Amos 24 (2021)

Tertera pada tabel 1, estimasi nilai *goodness fit model structural* sebagian besar memiliki nilai yang baik walaupun terdapat yang marginal yaitu GFI, AGFI serta NFI, secara keseluruhan model struktural yang diestimasi masih dapat diterima, maka dapat

dikatakan hubungan berbagai konstruk pada variabel ini merupakan hubungan struktural. Hal ini dapat dibenarkan menurut pendapat Hair (2010) bahwa penggunaan 4 sampai dengan 5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* terwakili.

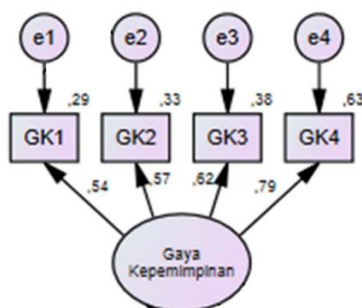
Pengujian Hipotesis, dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari penelitian yang telah dilakukan dapat menjawab hipotesis penelitian yang diajukan sebelumnya. Pengujian hipotesis dapat dilihat dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Gaya Kepemimpinan	→ Kinerja Karyawan	0,47	0,21	4,27	0,02

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada tabel 2, diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 4,27 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,02 kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan LLP-KUKM, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Fuchrudi, 2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 3. Analisa *Standardized Regression Weights* Gaya Kepemimpinan  
 Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Indikator-indikator pada variabel gaya kepemimpinan yang paling tinggi pengaruhnya adalah indikator pertimbangan individual. Hasil ini menggambarkan bahwa pertimbangan individual atau perilaku pemimpin yang memberikan perhatian, dukungan dan dorongan terhadap bawahan sangat dibutuhkan karyawan agar lebih berprestasi.

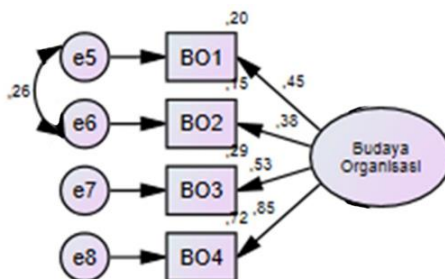
Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Budaya Organisasi	→ Kinerja Karyawan	0,34	0,13	2,00	0,05

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)



Tertera pada tabel 3, diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2,00 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar sama dengan 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi pada karyawan LLP-KUKM., maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Adinata, 2015; Manggis et al., 2018; Sugiyono & Rachmawati, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4. Analisa *Standardized Regression Weights* Budaya Organisasi  
 Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

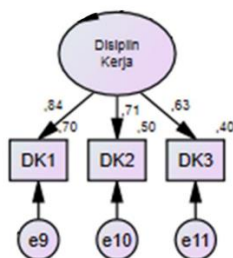
Indikator-indikator pada budaya organisasi yang paling tinggi pengaruhnya adalah indikator integritas. Hal ini mengindikasikan bahwa integritas perlu mendapat perhatian lebih, dimana setiap unsur yang ada di organisasi harus memiliki integritas yang tinggi, selaras antara ucapan dan tindakan dan selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, karena hal tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Disiplin Kerja	→ Kinerja Karyawan	0,41	0,18	2,29	0,02

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada tabel 4, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2,29 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,02 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan disiplin kerja pada karyawan LLP-KUKM, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Wardhani, 2014) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 5. Analisa Standardized Regression Weights Disiplin Kerja  
 Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

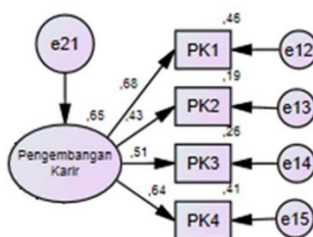
Indikator-indikator pada disiplin kerja yang paling tinggi pengaruhnya adalah indikator disiplin waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin waktu perlu mendapat perhatian dalam peraturan organisasi. Penegakan disiplin waktu yang sesuai dengan aturan organisasi seperti datang tepat waktu dan pulang sesuai dengan aturan kerja sehingga hal tersebut dapat berimbas pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Pengembangan Karir	→ Kinerja Karyawan	0,59	0,13	3,97	***

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada tabel 5, diketahui bahwa nilai C.R (critical ratio) untuk mengetahui pengaruh variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 3,97 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,001 (\*\*\*) lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan pengembangan karir pada karyawan LLP-KUKM, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Lutfiyanto & Huda, 2020; Manggis et al., 2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 6. Analisa Standardized Regression Weights Pengembangan Karir  
 Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Indikator-indikator pada pengembangan karir yang paling tinggi pengaruhnya adalah indikator prestasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa prestasi kerja perlu mendapatkan perhatian dalam manajemen pengembangan karir, karena apabila pengembangan karir yang diterapkan dengan benar dan konsisten dapat mempengaruhi karyawan dalam hal motivasi kerja, kepuasan kerja, sehingga karyawan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi, maka akan berpengaruh kepada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Razak Munir, Gunawan, 2016)



yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Gaya Kepemimpinan → Pengembangan Karir	0,49	0,23	2,13	0,03

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada pada tabel 6,, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel pengembangan karir sebesar 2,13 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan di LLP-KUKM, maka akan meningkatkan pengembangan karir. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Mahmud et al., 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Variabel Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karir

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Budaya Organisasi → Pengembangan Karir	0,25	0,21	1,18	0,24

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel pengembangan karir sebesar 0,21 lebih kecil dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,24 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi pada karyawan LLP-KUKM, maka tidak akan mempengaruhi naik dan turunnya pengembangan karir. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pasaribu, 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Disiplin Kerja ← Pengembangan Karir	0,60	0,14	4,27	***

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2021)

Tertera pada tabel 8, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel pengembangan karir sebesar 4,27 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,001 (\*\*\*) lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa disiplin kerja secara langsung

berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan disiplin kerja pada karyawan LLP-KUKM, maka pengembangan karir juga akan mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Cedaryana et al., 2018) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir

Variabel Independen		Variabel Dependen	Estimat <i>e</i>	SE	Hasil Sobel Test	
					Z (CR)	<i>p</i>
Gaya Kepemimpinan Pengembangan Karir	→	Pengembangan Karir	0,49	0,20	2,15	0,03
	→	Kinerja Karyawan	0,59	0,13		

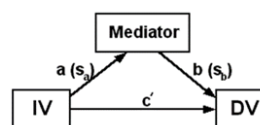
Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel Test* (2021)

Hasil analisis uji hipotesis penelitian mengenai pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan Amos 24 dan *Sobel test*.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0,49 \cdot 0,59}{\sqrt{(0,59^2 \cdot 0,20^2) + (0,49^2 \cdot 0,13^2)}}$$

$$Z = 2,156$$



Tertera pada tabel 9, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan melalui variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2,156 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,031 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan melalui pengembangan karir bagi karyawan di LLP-KUKM, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Agussalim, 2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir

Variabel Independen		Variabel Dependen	Estimate	SE	Hasil Sobel Test	
					Z (CR)	<i>p</i>
Budaya Organisasi	→	Pengembangan Karir	0,25	0,21	1,152	0,250
Pengembangan Karir	→	Kinerja Karyawan	0,59	0,13		

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel Test* (2021)

$$Z = \frac{0,25 \cdot 0,59}{\sqrt{(0,59^2 \cdot 0,21^2) + (0,25^2 \cdot 0,13^2)}}$$

$$Z = 1,152$$

Tertera pada tabel 10, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi melalui variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 1,152 lebih kecil dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,250 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi melalui pengembangan karir bagi karyawan di LLP-KUKM, maka kinerja tidak akan ikut mengalami peningkatan. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Manggis et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir

Variabel Independen		Variabel Dependen	Estimate	SE	Hasil Sobel Test	
					Z (CR)	p
Disiplin Kerja	→	Pengembangan Karir	0,60	0,14	3,116	0,02
Pengembangan Karir	→	Kinerja Karyawan	0,59	0,13		

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel Test* (2021)

$$Z = \frac{0,60 \cdot 0,59}{\sqrt{(0,59^2 \cdot 0,14^2) + (0,60^2 \cdot 0,13^2)}}$$

$$Z = 3,116$$

Tertera pada tabel 11, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja melalui variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 3,116 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan disiplin kerja melalui pengembangan karir bagi karyawan di LLP-KUKM, maka kinerja akan ikut mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Heubusch, 2006; Razak Munir, Gunawan, 2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja melalui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap pengembangan karir serta dampaknya terhadap kinerja karyawan lembaga layanan pemasaran koperasi dan usaha

kecil dan menengah (LLP-KUKM) dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya serta berdasarkan pada hasil perhitungan secara statistik dengan model SEM (*Structural Equation Model*) menggunakan program Amos 24 dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pada penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM, artinya semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pejabat di LLP-KUKM maka akan meningkatkan kinerja karyawan di LLP-KUKM.

Pada penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM, artinya semakin meningkatnya budaya organisasi yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan meningkatkan kinerja karyawan LLP-KUKM

Hasil penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM, artinya semakin meningkatnya disiplin kerja yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan meningkatkan kinerja karyawan di LLP-KUKM

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di LLP-KUKM, artinya semakin meningkatnya pengembangan karir karyawan di LLP-KUKM maka akan mempengaruhi kinerja karyawan di LLP-KUKM

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di LLP-KUKM artinya semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan meningkatkan pengembangan karir karyawan di LLP-KUKM

Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir di LLP-KUKM, artinya meningkatnya budaya organisasi yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka tidak akan mempengaruhi naik turunnya pengembangan karir karyawan di LLP-KUKM.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di LLP-KUKM, artinya semakin meningkatnya LLP-KUKM yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan mempengaruhi pengembangan karir karyawan di LLP-KUKM.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir, artinya semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan meningkatkan pengembangan karir karyawan yang akan berdampak juga pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir, artinya semakin meningkatnya budaya organisasi yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka tidak meningkatkan pengembangan karir karyawan sehingga tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir, artinya semakin meningkatnya disiplin kerja yang diterapkan oleh LLP-KUKM maka akan meningkatkan pengembangan karir karyawan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kjks Bmt Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Agussalim, H. R. (2013). *The Effects Of Leadership Style , Reward And Career Development On The Performance Of Public Servants*. 4(6), 149–163.
- Aspiyah, M., & Martono, S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(4), 339–346. <https://doi.org/10.15294/Maj.V5i4.12712>
- Cedaryana, Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2018). *Influence Of Work Discipline, Career Development And Job Satisfaction On Employee Performance Directorate General Research And Development Of Ministry Research, Technology And Higher Education*. *International Journal Of Scientific Research And Management*, 6(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/Ijsrm/V6i2.E102>
- Fuchrudi, M. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Heubusch, K. (2006). *Interoperability: What It Means, Why It Matters*. *Journal Of The American Health Information Management Association*, 77(1), 1–9.
- Kementerian Koperasi Dan Ukm. (2020). Rencana Strategis Dan Bisnis 2020-2024. September, 72.
- Mahmud, A., Abbas, B., & Rahmatia, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Pengembangan Karir Yang Di Mediasi Oleh Motivasi Pada Bidang Persidangan Sekretariat Dprd Provinsi Sulawesi Tenggara. *Sigma: Journal Of Economic And Business*, 1(79), 1–23. <http://journal.stie-66ac.id/index.php/sigmajob>
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). *The Effect Of Career Development And Organizational Culture To Employee Performance With Motivation Of Work As Intervening Variable In Cooperation In Denpasar Village*. *International Journal Of Contemporary Research And Review*, 9(07), 20901–20916. <https://doi.org/10.15520/Ijcr/2018/9/07/553>
- Pangandaheng, S. C., S.Saerang, I., & S.R.Loindong, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Ukm Provinsi Sulawesi Utara. *Emba*, 5(2), 2358–2367.
- Razak Munir, Gunawan, I. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Permata Bank Makassar. *Journal.Stieamkop.Ac.Id*, 1(April 2017), 10–24. <http://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/58>
- Sugiyono, E., & Rachmawati, W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang, Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia*, 13(2), 37–48.
- Taurisa, C. M. (2001). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang). In *Deutscher Drucker Stuttgart* (Vol. 37, Issue 24). Universitas Diponegoro.
- Wardhani, A. C. (2014). *Membangun Budaya Perusahaan Yang Kuat Dengan Basis Kearifan Lokal*. 1–15. [http://digilib.unila.ac.id/1990/1/Membangun\\_Budaya\\_Perusahaan-Andy\\_Corry.pdf](http://digilib.unila.ac.id/1990/1/Membangun_Budaya_Perusahaan-Andy_Corry.pdf)