JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)
Vol. XI No. 2 Edisi Juni 2026
p-ISSN 2502-3780 | e-ISSN 2621-881X
Diterbitkan oleh LITBANG PEMAS, Universitas Islam Lamongan
Akses Terbuka: https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/jpim

MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR KINERJA, LOYALITAS, DAN PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN

Maulana Iqbal Fathoni[1], Ratna Handayati[2], Abid Muhtharom[3]

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Lamongan, Lamongan, Indonesia[1,2,3]

***Penulis korespondensi:** maulanaiqbalfathoni13@gmail.com

Informasi Artikel
Riwayat artikel:
Diterima —
Direvisi —
Disetujui —

Kata kunci:
Kinerja karyawan; Loyalitas kerja; Motivasi kerja; Pengembangan karier; SEM-PLS

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kinerja karyawan dan loyalitas kerja terhadap pengembangan karier dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Bank BTPN Kabupaten Lamongan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 80 responden yang dipilih melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dokumentasi, dan observasi serta dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3. Hasil menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier (t=5,101; p<0,001) dan motivasi (t=2,950; p=0,003). Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier (t=2,327; p=0,020) dan motivasi (t=3,762; p<0,001). Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier (t=0,479; p=0,632). Uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karier (t=0,444; p=0,657) maupun pengaruh loyalitas terhadap pengembangan karier (t=0,450; p=0,653). R Square pengembangan karier sebesar 0,876 dan motivasi sebesar 0,799. Temuan menegaskan bahwa kinerja dan loyalitas memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap pengembangan karier dibandingkan mekanisme melalui motivasi.

©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Arka Institute. Karya ini dilisensikan berdasarkan Lisensi Internasional Creative Commons Atribusi-NonKomersial 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Pengembangan karier merupakan salah satu instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena memberi arah pertumbuhan kompetensi, peluang promosi, dan kesinambungan kontribusi karyawan. Bukti empiris di sektor publik Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan karier berkaitan dengan motivasi, dukungan organisasi, komitmen, dan kinerja [1]. Penelitian lain menegaskan bahwa program pengembangan karier dapat meningkatkan kinerja apabila didukung mekanisme organisasi yang relevan [2].

.

Kinerja karyawan menggambarkan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan tuntutan tugas dan standar organisasi. Kinerja yang konsisten dapat menjadi dasar penilaian promosi dan pengembangan karier. Penelitian Indonesia menemukan self-efficacy dan faktor pengembangan dapat memengaruhi kinerja dan jalur karier [4], sementara kajian lebih luas menunjukkan faktor pekerjaan, dukungan, kompetensi, dan motivasi berperan dalam pembentukan kinerja [5]. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya outcome operasional, tetapi juga sinyal kesiapan karyawan untuk tanggung jawab karier yang lebih tinggi.

Loyalitas kerja mencerminkan kesediaan karyawan mempertahankan hubungan dengan organisasi, menjaga kepentingan organisasi, dan memberikan kontribusi dalam jangka panjang. Pengembangan karier merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan retensi dan loyalitas karena karyawan cenderung mempertahankan hubungan kerja ketika melihat peluang pertumbuhan yang jelas [8]. Pada sektor perbankan, keterkaitan tersebut menjadi penting mengingat kebutuhan organisasi mempertahankan karyawan berpengalaman dan berkinerja tinggi.

Motivasi kerja sering ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik pengembangan atau kondisi kerja menghasilkan perilaku dan kinerja. Penelitian menunjukkan motivasi dapat memperkuat hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja [14]. Namun, peran mediasi tidak selalu signifikan pada semua konteks karena pengembangan karier juga dapat dipengaruhi langsung oleh penilaian kinerja, kebijakan organisasi, masa kerja, kompetensi, dan kebutuhan posisi.

Bank BTPN Kabupaten Lamongan membutuhkan sistem pengembangan karier yang dapat mempertahankan karyawan berkinerja dan loyal sekaligus menjaga motivasi. Naskah awal penelitian menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji apakah motivasi benar-benar menjadi jalur perantara antara kinerja, loyalitas, dan pengembangan karier. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menguji pengaruh kinerja karyawan dan loyalitas terhadap motivasi dan pengembangan karier, pengaruh motivasi terhadap pengembangan karier, serta peran motivasi sebagai mediator.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif pada karyawan Bank BTPN Kabupaten Lamongan. Populasi penelitian berjumlah 80 karyawan dan seluruh populasi digunakan sebagai sampel melalui teknik sampling jenuh. Penelitian berlangsung pada November 2024 hingga Juni 2025. Data primer diperoleh melalui kuesioner, sedangkan data pendukung diperoleh melalui dokumentasi dan observasi.

Variabel eksogen adalah kinerja karyawan (X1) dan loyalitas kerja (X2), variabel mediasi adalah motivasi (Z), dan variabel endogen adalah pengembangan karier (Y). Data dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 3. Evaluasi model pengukuran meliputi outer loading, AVE, composite reliability, dan Cronbach alpha. Model struktural dinilai melalui R Square, koefisien jalur, bootstrapping, dan specific indirect effect. PLS-SEM sesuai digunakan untuk menguji model hubungan laten dan mediasi yang berorientasi prediksi [15],.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Tabel 1. Ringkasan Outer Loading dan AVE

Konstruk	Outer Loading	AVE
Kinerja Karyawan (X1)	0,795; 0,701; 0,817; 0,783; 0,732	0,612
Loyalitas (X2)	0,873; 0,847; 0,861; 0,728; 0,716	0,588
Pengembangan Karier (Y)	0,795; 0,773; 0,862; 0,767; 0,705	0,652
Motivasi (Z)	0,646; 0,843; 0,926; 0,894; 0,659	0,644

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

Nilai AVE seluruh konstruk lebih besar dari 0,50 sehingga validitas konvergen pada tingkat konstruk terpenuhi. Beberapa indikator motivasi memiliki loading 0,646 dan 0,659 yang berada di bawah 0,70, tetapi AVE konstruk tetap 0,644. Indikator tersebut dapat dipertahankan apabila validitas isi dan reliabilitas konstruk memadai, namun tetap perlu ditinjau pada pengembangan instrumen berikutnya.

Tabel 2. Reliabilitas Konstruk

Konstruk	rho_A	Composite Reliability (rho_c)	Cronbach Alpha	Status
Kinerja Karyawan	0,840	0,877	0,840	Reliabel
Loyalitas	0,884	0,903	0,884	Reliabel
Pengembangan Karier	0,842	0,887	0,842	Reliabel
Motivasi	0,874	0,898	0,874	Reliabel

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

Seluruh konstruk memiliki composite reliability dan Cronbach alpha di atas 0,70 sehingga konsistensi internal instrumen dinyatakan baik.

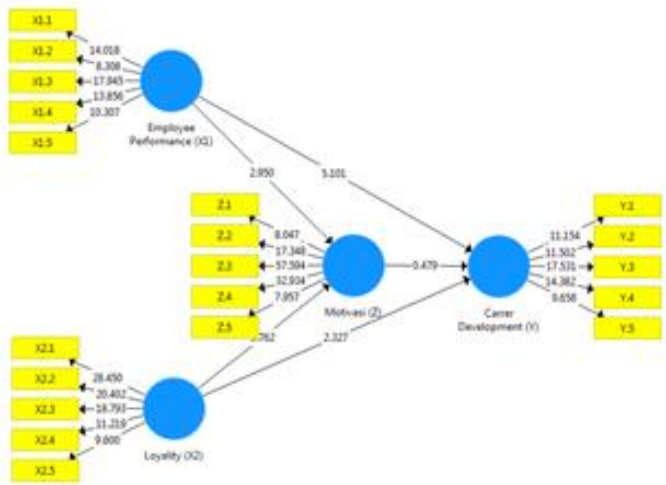
Evaluasi Model Struktural

Tabel 3. Nilai R Square

Variabel Endogen	R Square	Interpretasi
Pengembangan Karier (Y)	0,876	Kuat
Motivasi (Z)	0,799	Kuat

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

R Square pengembangan karier sebesar 0,876 menunjukkan bahwa 87,6% variasi pengembangan karier dijelaskan oleh kinerja, loyalitas, dan motivasi dalam model. R Square motivasi sebesar 0,799 menunjukkan 79,9% variasi motivasi dijelaskan oleh kinerja dan loyalitas. Nilai yang tinggi menunjukkan kemampuan penjelasan model struktural yang kuat pada sampel penelitian.



Gambar 4.1 Diagram PLS Bootstrapping

Gambar 1. Diagram Bootstrapping SEM-PLS

Tabel 4. Koefisien Jalur

Hubungan	Original Sample	Arah
Motivasi -> Pengembangan Karier	0,050	Positif
Kinerja Karyawan -> Pengembangan Karier	0,395	Positif
Kinerja Karyawan -> Motivasi	0,578	Positif
Loyalitas -> Motivasi	0,513	Positif
Loyalitas -> Pengembangan Karier	0,326	Positif

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Langsung

Hubungan	t-statistik	p-value	Keputusan
Motivasi -> Pengembangan Karier	0,479	0,632	Tidak signifikan
Kinerja Karyawan -> Pengembangan Karier	5,101	<0,001	Positif signifikan
Kinerja Karyawan -> Motivasi	2,950	0,003	Positif signifikan
Loyalitas -> Pengembangan Karier	2,327	0,020	Positif signifikan
Loyalitas -> Motivasi	3,762	<0,001	Positif signifikan

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan pencapaian kerja lebih baik memiliki peluang pengembangan karier yang lebih kuat. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian yang mengaitkan kinerja, dukungan pengembangan, dan kemajuan karier [17]. Secara praktis, perusahaan dapat menggunakan hasil evaluasi kinerja sebagai salah satu basis keputusan pengembangan dengan tetap mempertimbangkan kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Kinerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Ketika karyawan merasakan keberhasilan kerja, pengakuan, dan kemajuan, mereka dapat memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mempertahankan performa. Literatur menunjukkan hubungan motivasi dan performa bersifat dinamis dan dipengaruhi persepsi keadilan, umpan balik, serta dukungan pengembangan [18].

Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier dan motivasi. Karyawan yang bertahan, mendukung organisasi, dan menunjukkan komitmen jangka panjang dapat memiliki akses lebih besar pada pengalaman, kepercayaan, serta peluang internal. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menghubungkan career development dengan loyalitas dan retensi [10]. Namun, loyalitas sebaiknya tidak diperlakukan sebagai satu-satunya dasar promosi; proses pengembangan karier tetap perlu berbasis kompetensi, kinerja, dan prinsip keadilan.

Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier. Hasil ini berbeda dari penelitian yang menempatkan motivasi sebagai penggerak penting bagi kinerja dan kemajuan karier [13]. Pada konteks Bank BTPN Lamongan, pengembangan karier tampaknya

lebih ditentukan oleh pengaruh langsung kinerja dan loyalitas daripada tingkat motivasi. Hal ini dapat terjadi karena keputusan karier merupakan kebijakan organisasi yang tidak hanya bergantung pada kondisi psikologis individu.

Uji Mediasi Motivasi

Tabel 6. Hasil Uji Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	t-statistik	p-value	Keputusan
Kinerja Karyawan -> Motivasi -> Pengembangan Karier	0,444	0,657	Tidak memediasi
Loyalitas -> Motivasi -> Pengembangan Karier	0,450	0,653	Tidak memediasi

Sumber: Data diolah SmartPLS 3

Motivasi tidak memediasi pengaruh kinerja karyawan maupun loyalitas terhadap pengembangan karier. Hasil ini logis karena jalur motivasi menuju pengembangan karier sendiri tidak signifikan. Dengan demikian, peningkatan motivasi yang berasal dari kinerja atau loyalitas tidak otomatis diterjemahkan menjadi kemajuan karier. Temuan ini berbeda dari studi yang menemukan motivasi dapat menjadi mediator pada hubungan praktik pengembangan dan kinerja[14], tetapi menegaskan bahwa mekanisme mediasi bersifat kontekstual.

Implikasi dan Keterbatasan

Implikasi manajerial penelitian adalah perlunya Bank BTPN Lamongan membangun sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kinerja. Loyalitas dapat menjadi pertimbangan tambahan sebagai indikator keberlanjutan kontribusi, sedangkan motivasi tetap perlu dikelola untuk menjaga energi dan keterlibatan karyawan walaupun tidak terbukti sebagai mediator pengembangan karier. Perusahaan dapat memperjelas kriteria promosi, menyediakan feedback kinerja, mentoring, pelatihan, dan jalur mobilitas internal.

Penelitian terbatas pada 80 karyawan dalam satu lokasi, menggunakan desain potong lintang dan self-report, sehingga hubungan kausal perlu ditafsirkan hati-hati. Beberapa label konstruk pada naskah awal tidak konsisten dan telah diselaraskan berdasarkan tabel hasil SmartPLS. Penelitian berikutnya dapat menggunakan data longitudinal, menambah variabel dukungan organisasi, kompetensi, keadilan promosi, masa kerja, dan kepuasan kerja, serta membandingkan cabang atau institusi keuangan yang berbeda.

KESIMPULAN

Kinerja karyawan dan loyalitas kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier serta motivasi. Sebaliknya, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier dan tidak memediasi pengaruh kinerja maupun loyalitas terhadap pengembangan karier. Model memiliki daya jelas tinggi, dengan R Square pengembangan karier sebesar 0,876 dan motivasi sebesar 0,799. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada Bank BTPN Kabupaten Lamongan, jalur langsung dari kinerja dan loyalitas lebih menentukan pengembangan karier dibandingkan jalur tidak langsung melalui motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

[1] S. Napitupulu, T. Haryono, A. L. Riani, H. S. R. Sawitri, dan M. Harsono, "The impact of career development on employee performance: An empirical study of the public sector in Indonesia," International Review of Public Administration, vol. 22, no. 3, hlm. 276-299, 2017, doi: 10.1080/12294659.2017.1368003.

[2] D. D. Sakti dan D. Kurniawan, "The importance of competence and career development towards employee performance in mediation of motivation variables in BI money management work units in Java Island," Dinasti International Journal of Digital Business Management, vol. 3, no. 5, 2022, doi: 10.31933/dijdbm.v3i5.1342.

[3] L. R. Sembiring, Y. R. Edward, dan C. F. Rostina, "Effect of career development and work motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Mark Dynamic Medan," International Journal of Science, Technology & Management, vol. 3, no. 5, hlm. 1342-1348, 2022, doi: 10.46729/ijstm.v3i5.621.

[4] F. Ali dan D. T. W. Wardoyo, "The influence of self-efficacy on employee performance with career development as an intervening variable," Jurnal Ilmu Manajemen, vol. 9, no. 1, hlm. 367-379, 2021, doi: 10.26740/jim.v9n1.p367-379.

[5] A. Diamantidis dan P. Chatzoglou, "Factors affecting employee performance: An empirical approach," International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 68, no. 1, hlm. 171-193, 2019, doi: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012.

[6] S. Ha dan I.-J. Park, "How and when does the career future time perspective motivate service performance?" The International Journal of Human Resource Management, vol. 35, no. 6, hlm. 1193-1224, 2024, doi: 10.1080/09585192.2023.2266678.

[7] M. Panjaitan, S. Simatupang, M. Silalahi, Julyanthry, dan M. D. Simanjuntak, "Determinants of career development on employee performance," Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, vol. 13, no. 3, 2025, doi: 10.37641/jimkes.v13i3.3180.

[8] F. F. Egyansyah, A. Darmawan, W. Purwidianti, dan Purnadi, "The effect of compensation, work environment, and career development on employee loyalty: Study on Bank Jateng Syariah employees," International Journal of Economics, Business and Accounting Research, vol. 6, no. 4, 2022, doi: 10.29040/ijebar.v6i4.7190.

[9] R. H. Sulistianto, F. Haikal, A. Priyono, dan M. R. Johardi, "The influence of work motivation and career development on employee loyalty," ECo-Buss, vol. 7, no. 2, hlm. 1412-1421, 2024, doi: 10.32877/eb.v7i2.1797.

[10] R. Andini dan O. M. Siregar, "Pengaruh career development dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan bagian umum," Jurnal Disrupsi Bisnis, vol. 7, no. 1, 2024, doi: 10.32493/drb.v7i1.35019.

[11] R. Hidayat dan A. Heryjanto, "The influence of career development, work environment, and rewards on employee performance mediated by work motivation," Devotion: Journal of Research and Community Service, vol. 5, no. 9, 2024, doi: 10.59188/devotion.v5i9.784.

[12] B. Kuvaas, "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation," The International Journal of Human Resource Management, vol. 17, no. 3, hlm. 504-522, 2006, doi: 10.1080/09585190500521581.

[13] A. J. Handayani, E. Sugiono, S. Efendi, dan Hasanudin, "Enhancing employee performance through career development, training, and human resource planning: The mediating effect of motivation," Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, vol. 13, no. 6, hlm. 4361-4374, 2025, doi: 10.37641/jimkes.v13i6.4076.

[14] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, dan C. M. Ringle, "When to use and how to report the results of PLS-SEM," European Business Review, vol. 31, no. 1, hlm. 2-24, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.

[15] J. Henseler, C. M. Ringle, dan M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling," Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 43, hlm. 115-135, 2015, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.

[16] M. Kim, "A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement," European Journal of Training and Development, vol. 42, no. 5/6, hlm. 286-304, 2018, doi: 10.1108/EJTD-11-2017-0097.

[18] T. T. Selvarajan dan P. A. Cloninger, "Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study," The International Journal of Human Resource Management, vol. 23, no. 15, hlm. 3063-3084, 2012, doi: 10.1080/09585192.2011.637069.