

Pengaruh Keterlibatan Pegawai dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kutai Timur

Ibrahim¹, Djoko Setyadi², Purwinahyu³
Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia^{1,2,3}

*Email: ibrahimrhmdn@gmail.com, djoko.setyadi@gmail.com, purwinahyu@feb.unmul.ac.id

Sejarah Artikel:

Diterima 04-04-2026
Disetujui 12-04-2026
Diterbitkan 14-04-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee engagement and career development on employee loyalty at the National Unity and Politics Agency (Kesbangpol) of East Kutai Regency. The research background is grounded in the dynamics of employment status transitions from Regional Contract Workers (TK2D) to Government Employees with Work Agreements (P3K), which significantly affected career expectations and work engagement levels in local government institutions. A quantitative approach with descriptive and inferential statistical design was employed. The population and sample consisted of all 61 employees of Kesbangpol East Kutai using total sampling (census) technique. Data were collected through a Likert scale questionnaire (1–5) and analyzed using multiple linear regression, partial t-test, and simultaneous F-test, preceded by classical assumption tests including normality, multicollinearity, autocorrelation, and heteroscedasticity. Results showed: (1) employee engagement had a positive and significant effect on employee loyalty ($t = 2.026$; $sig. = 0.047$); (2) career development had a positive and significant effect on loyalty ($t = 4.435$; $sig. = 0.000$); (3) simultaneously, both variables significantly affected employee loyalty ($F = 26.958$; $sig. = 0.000$) with a contribution of 48.2% ($R^2 = 0.482$). These findings confirm that strengthening employee engagement through empowerment and participatory work, alongside developing a transparent and equitable career system, are key strategies for building employee loyalty in local government institutions.

Keywords: Employee Engagement; Career Development; Employee Loyalty; Public Sector; Multiple Linear Regression

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai dan pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Kutai Timur. Latar belakang penelitian didasarkan pada dinamika perubahan status kepegawaian dari Tenaga Kerja Kontrak Daerah (TK2D) menjadi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K), yang membawa dampak signifikan terhadap ekspektasi karir dan tingkat keterlibatan kerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain statistik deskriptif dan inferensial. Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh 61 pegawai Kesbangpol Kutai Timur dengan teknik total sampling (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan regresi linear berganda, uji t parsial, dan uji F simultan, yang didahului uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian menunjukkan: (1) keterlibatan pegawai berpengaruh positif

dan signifikan terhadap loyalitas pegawai ($t = 2,026$; sig. = 0,047); (2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai ($t = 4,435$; sig. = 0,000); (3) secara simultan, keterlibatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai ($F = 26,958$; sig. = 0,000) dengan kontribusi sebesar 48,2% ($R^2 = 0,482$). Temuan ini menegaskan bahwa penguatan keterlibatan pegawai melalui pemberdayaan dan partisipasi kerja, serta pengembangan sistem karir yang transparan dan berkeadilan, merupakan strategi kunci dalam memperkuat loyalitas pegawai di lingkungan instansi pemerintah daerah.

Katakunci: Keterlibatan Pegawai; Pengembangan Karir; Loyalitas Pegawai; Sektor Publik; Regresi Linear Berganda

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ibrahim, I., Setyadi, D., & Purwinahyu, P. (2026). Pengaruh Keterlibatan Pegawai dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kutai Timur. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 3842-3855. <https://doi.org/10.63822/14r3fy88>

PENDAHULUAN

Perubahan dalam dunia kerja modern, termasuk pada sektor publik, menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan responsif dalam mengelola sumber daya manusia. Di era globalisasi yang ditandai oleh mobilitas karir yang tinggi dan ekspektasi kerja yang terus meningkat, mempertahankan loyalitas pegawai menjadi tantangan yang semakin kompleks. Loyalitas pegawai, yang diwujudkan melalui keterikatan emosional, komitmen jangka panjang, serta kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, merupakan elemen vital dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2019). Pegawai yang loyal cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, resistensi terhadap tawaran kerja dari pihak luar, serta kemampuan menghadapi perubahan organisasi dengan sikap yang positif dan konstruktif (Puangyoykeaw & Nishide, 2015).

Dalam konteks instansi pemerintah, loyalitas pegawai memiliki dimensi yang lebih luas karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Kutai Timur merupakan perangkat daerah yang memiliki fungsi strategis dalam menjaga stabilitas sosial-politik, membina wawasan kebangsaan, serta mengkoordinasikan ketahanan nasional di tingkat daerah. Instansi ini memerlukan pegawai yang tidak hanya memiliki kompetensi tinggi, tetapi juga loyalitas yang kuat dan berkelanjutan (Siagian, 2012). Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya berbagai tantangan dalam mempertahankan loyalitas pegawai, di antaranya adalah tingkat keterlibatan kerja yang belum optimal serta sistem pengembangan karir yang belum terstruktur secara merata (Hasibuan, 2019).

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) telah diakui secara luas sebagai salah satu determinan paling signifikan dari loyalitas pegawai. Kahn (1990:694) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi psikologis ketika individu secara penuh menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam pelaksanaan peran pekerjaan. Lebih jauh, Albrecht et al. (2015) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai yang tinggi merupakan prasyarat keunggulan kompetitif organisasi, terutama melalui penurunan tingkat *turnover* dan peningkatan komitmen. Rich et al. (2010) memperkuat argumen ini dengan membuktikan bahwa keterlibatan kerja merupakan anteseden signifikan bagi kinerja dan perilaku ekstra-peran pegawai. Di Kesbangpol Kutai Timur, beberapa indikasi menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai masih perlu ditingkatkan, antara lain tercermin dari kurang optimalnya komunikasi antara pimpinan dan staf, terbatasnya apresiasi atas kontribusi pegawai, serta rendahnya dukungan terhadap gagasan dan inisiatif (Dessler, 2015).

Faktor kedua yang tidak kalah krusial adalah pengembangan karir. Konteks perubahan status kepegawaian dari TK2D menjadi P3K di Kesbangpol Kutai Timur memberikan kepastian hukum sekaligus memunculkan harapan baru terkait jenjang karir. Namun keterbatasan regulasi dan kebijakan internal menyebabkan pengembangan karir pegawai P3K masih dirasakan terbatas dibandingkan PNS. Rivai (2014) menyatakan bahwa kejelasan sistem pengembangan karir merupakan prasyarat terbentuknya loyalitas jangka panjang. Ketidakjelasan jalur karir dan terbatasnya akses pelatihan berpotensi menimbulkan persepsi stagnasi yang pada akhirnya memengaruhi loyalitas pegawai (Siagian, 2012; Dessler, 2020).

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan relevansi kedua variabel ini. Moutiq (2022) menemukan pengaruh signifikan keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan. Aprilia (2019) menemukan hubungan positif pengembangan karir dengan loyalitas karyawan outsourcing. Arifin & Rachmawati (2021) membuktikan keterlibatan karyawan sebagai prediktor loyalitas di sektor publik. Namun, penelitian empiris yang secara khusus mengkaji kedua variabel tersebut secara bersamaan dalam konteks instansi pemerintah daerah yang sedang mengalami transisi status kepegawaian masih sangat

terbatas (Hidayati & Sari, 2022; Sutanto & Ratnawati, 2018). Kesenjangan penelitian ini menjadi landasan utama dilakukannya studi ini.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur; (2) menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur; dan (3) menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai dan pengembangan karir secara simultan terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM sektor publik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan kepegawaian di Kesbangpol Kutai Timur.

TINJAUAN PUSTAKA

Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai merupakan konstruk sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang telah menjadi fokus kajian akademik selama beberapa dekade. Robbins & Judge (2019:83) mendefinisikan loyalitas melalui konsep *organizational commitment*, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terlibat aktif dalam aktivitas organisasi, serta memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya. Perilaku loyal tercermin melalui ketaatan terhadap aturan, rasa tanggung jawab, kemauan untuk bekerja sama, dan hubungan interpersonal yang positif (Siswanto, 2010).

Robbins & Hakim (2017) dan Robbins & Judge (2019:84–85) mengklasifikasikan komitmen organisasi yang mencerminkan loyalitas ke dalam tiga dimensi utama. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*) keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi; pegawai bertahan karena benar-benar mencintai dan mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi. Kedua, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) didasari pertimbangan rasional atas konsekuensi meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan, keamanan pekerjaan, atau sulitnya menemukan posisi yang setara. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*) mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi karena pengaruh budaya, nilai, atau perasaan utang budi.

Mangkunegara (2017) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi loyalitas pegawai, yakni keadilan organisasi, kesempatan berkembang, pengakuan atas kontribusi, kualitas hubungan kerja, dan kompensasi yang memadai. Rinanda (2016) menambahkan bahwa loyalitas yang tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Puangyoykeaw & Nishide (2015) dalam kajian lintas budaya mereka menemukan bahwa faktor-faktor organisasional terutama dukungan manajemen dan kejelasan peran merupakan prediktor universal loyalitas yang berlaku lintas konteks budaya. Lauritta (2017) menekankan bahwa dalam organisasi pemerintahan, loyalitas pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh pengakuan, pengembangan diri, dan kualitas lingkungan kerja.

Keterlibatan Pegawai

Konsep keterlibatan pegawai (*employee engagement*) pertama kali diperkenalkan secara ilmiah oleh Kahn (1990:692–724) dalam studinya yang dipublikasikan di *Academy of Management Journal*. Kahn mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi psikologis di mana individu secara penuh menginvestasikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran pekerjaan. Kahn membedakan antara

keterlibatan (*engagement*) dan pelepasan diri (*disengagement*), di mana pegawai yang tidak terlibat hadir secara fisik namun tidak menginvestasikan energi psikologisnya dalam pekerjaan.

Kahn (1990:695–696) mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang menentukan tingkat keterlibatan. Pertama, *psychological meaningfulness* perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, makna, dan memberikan kontribusi nyata bagi diri sendiri maupun organisasi. Kondisi ini dipengaruhi oleh karakteristik tugas, interaksi rekan kerja, dan kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi. Kedua, *psychological safety* rasa aman untuk mengekspresikan diri, berpendapat, dan bereksperimen tanpa takut dampak negatif terhadap citra, status, atau karir. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan dan iklim kepercayaan organisasi. Ketiga, *psychological availability* kesiapan fisik, emosional, dan kognitif pegawai untuk terlibat penuh; kondisi ini dipengaruhi oleh tingkat energi yang tersedia, kejelasan peran, dan minimnya gangguan di luar pekerjaan.

Rich et al. (2010) memperluas kerangka Kahn dengan membuktikan secara empiris bahwa keterlibatan kerja merupakan antecedent signifikan terhadap kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan organisasional (*OCB*), dan intensi bertahan dalam organisasi. Albrecht et al. (2015) mengintegrasikan keterlibatan pegawai ke dalam sistem manajemen SDM strategis dan membuktikan bahwa praktik SDM yang baik seperti seleksi yang tepat, pelatihan berkelanjutan, dan sistem reward yang adil merupakan antecedent utama keterlibatan yang pada gilirannya mendorong keunggulan kompetitif organisasi. Dessler (2015) menyatakan bahwa pegawai yang terlibat penuh cenderung menunjukkan tingkat absensi yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kesempatan mobilitas karir pegawai dalam organisasi. Rivai (2014) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang diwujudkan melalui pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan dan terstruktur. Handoko (2012) menekankan bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis oleh organisasi untuk membantu pegawai mencapai tujuan karirnya sekaligus memenuhi kebutuhan SDM organisasi.

Bernardin & Russell (2013) memandang pengembangan karir sebagai manajemen terstruktur atas pengalaman kerja pegawai guna mendukung pertumbuhan profesional dan mobilitas karir. Simamora (2014) secara operasional menguraikan pengembangan karir mencakup empat aspek utama: pelatihan dan pendidikan, promosi jabatan, rotasi atau mutasi, dan pengembangan kompetensi manajerial. Siagian (2012:35) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan karir seseorang, meliputi: kinerja kerja, kebijakan organisasi, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, loyalitas terhadap organisasi, dan keterampilan interpersonal.

Dessler (2020) menegaskan bahwa program pengembangan karir yang terstruktur merupakan investasi strategis organisasi dalam mempertahankan pegawai berbakat (*talent retention*) dan meningkatkan kepuasan kerja jangka panjang. Super (1953) melalui teori perkembangan vokasional menyatakan bahwa karir berkembang secara bertahap sepanjang hayat dan sangat dipengaruhi oleh konsep diri individu sehingga pengembangan karir yang baik harus selaras dengan tahap perkembangan vokasional dan konsep diri pegawai. Dalam konteks sektor publik, pengembangan karir memiliki kekhasan tersendiri karena diatur oleh regulasi pemerintah yang dapat membatasi fleksibilitas namun juga memberikan kepastian yang mendorong loyalitas (Hasibuan, 2019).

Hubungan Antarvariabel dan Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara keterlibatan pegawai dan loyalitas dapat dijelaskan melalui mekanisme komitmen afektif. Pegawai yang terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya akan mengembangkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang merupakan inti dari loyalitas (Kahn, 1990; Robbins & Judge, 2019). Arifin & Rachmawati (2021) membuktikan secara empiris bahwa keterlibatan karyawan merupakan prediktor signifikan loyalitas di sektor publik Indonesia. Hidayati & Sari (2022) menemukan korelasi positif signifikan antara keterlibatan dan loyalitas pada instansi pemerintah daerah. Moutiq (2022) pada konteks organisasi swasta di Balikpapan memperoleh hasil serupa. Berdasarkan landasan teoritis dan empiris tersebut, hipotesis pertama dirumuskan:

H₁: Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur.

Hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas dapat dijelaskan melalui dua mekanisme komitmen. Pertama, ketika organisasi menyediakan peluang pengembangan yang nyata, pegawai mengembangkan *continuance commitment* karena merasakan manfaat konkret dari bertahan. Kedua, pegawai yang merasa diinvestasi oleh organisasi akan mengembangkan *normative commitment* sebagai bentuk balas jasa moral (Robbins & Judge, 2019; Siagian, 2012). Anwar (2020) membuktikan pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan instansi pemerintah. Aprilia (2019) dan Putra & Kurniawati (2023) menemukan hasil serupa pada konteks yang berbeda. Berdasarkan ini, hipotesis kedua dirumuskan:

H₂: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur.

Secara teori, keterlibatan pegawai dan pengembangan karir bekerja secara sinergis dalam membentuk ketiga dimensi loyalitas. Keterlibatan memberikan kontribusi pada komitmen afektif, sementara pengembangan karir memperkuat komitmen berkelanjutan dan normatif. Ketiganya bersama-sama membentuk loyalitas yang komprehensif dan berkelanjutan (Robbins & Hakim, 2017; Sutanto & Ratnawati, 2018). Putra & Kurniawati (2023) membuktikan bahwa keterlibatan kerja bahkan berfungsi sebagai mediator antara pengembangan karir dan loyalitas, memperkuat argumen interdependensi kedua variabel ini. Berdasarkan ini, hipotesis ketiga dirumuskan:

H₃: Keterlibatan pegawai dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian statistik deskriptif dan inferensial. Sugiyono (2019:7) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai metode yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen terstandar dan analisis data bersifat statistik guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis dan mendeskripsikan data yang diperoleh tanpa bermaksud membuat generalisasi (Sugiyono, 2019:147), sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menarik kesimpulan dari data sampel terhadap populasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Kutai Timur yang berjumlah 61 orang, terbagi ke dalam beberapa divisi dengan berbagai latar belakang jabatan. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil (kurang dari 100 orang), teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan ini selaras dengan pendapat Arikunto (2014:174) yang menyatakan bahwa apabila jumlah subjek kurang dari 100 orang, lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Azwar (2014) menegaskan bahwa penggunaan seluruh populasi sebagai sampel meningkatkan akurasi estimasi dan meminimalkan kesalahan sampling, sehingga hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasi dalam batas-batas yang jelas.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang diukur dengan skala Likert 1–5 (Sugiyono, 2019), di mana 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Definisi operasional dan rincian pengukuran masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi/Indikator	Jml. Item
Keterlibatan Pegawai (X ₁)	Kondisi psikologis pegawai dalam menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional secara penuh dalam pelaksanaan peran pekerjaan (Kahn, 1990; Albrecht et al., 2015)	(1) Psychological Meaningfulness (2) Psychological Safety (3) Psychological Availability	9
Pengembangan Karir (X ₂)	Serangkaian aktivitas terencana yang dirancang organisasi untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan peluang mobilitas karir pegawai (Rivai, 2014; Siagian, 2012; Bernardin & Russell, 2013)	(1) Peningkatan Kemampuan Kerja (2) Perencanaan Karir (3) Manajemen Karir	8
Loyalitas Pegawai (Y)	Tingkat komitmen pegawai dalam mengidentifikasi diri dengan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan (Robbins & Judge, 2019; Siswanto, 2010)	(1) Komitmen Afektif (2) Komitmen Berkelanjutan (3) Komitmen Normatif	8

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Teknik Analisis Data

Sebelum analisis regresi, dilakukan uji instrumen penelitian. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria r hitung $>$ r tabel dan signifikansi $<$ 0,05 (Azwar, 2014). Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum $\alpha \geq 0,60$ (Azwar, 2014; Dessler, 2015). Selanjutnya dilakukan empat uji asumsi klasik: (1) normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov (Field, 2013); (2) multikolinearitas dengan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) (Ghozali, 2016); (3) autokorelasi dengan uji Durbin-Watson; dan (4) heteroskedastisitas menggunakan scatterplot dan uji Glejser (Ghozali, 2016; Hair et al., 2010).

Analisis regresi linear berganda digunakan dengan model persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$, di mana Y adalah Loyalitas Pegawai, X_1 adalah Keterlibatan Pegawai, X_2 adalah Pengembangan Karir, a adalah konstanta, b_1 dan b_2 adalah koefisien regresi, dan e adalah error. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t parsial untuk H_1 dan H_2 , serta uji F simultan untuk H_3 , pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (Sugiyono, 2019; Ghozali, 2016). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (Hair et al., 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh 61 pegawai Kesbangpol Kutai Timur sebagai responden. Gambaran lengkap karakteristik responden disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase(%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	45,9
	Perempuan	33	54,1
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	14	23,0
	D3	2	3,3
	S1	34	55,7
	S2	11	18,0
Jabatan	Staf Penata Layanan Operasional	23	37,7
	Penelaah Teknis Kebijakan	12	19,7
	Pengadministrasi Perkantoran	12	19,7
	Analisis Kebijakan Ahli Muda	4	6,6
	Jabatan Struktural & Lainnya	10	16,3

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 2, responden perempuan mendominasi dengan proporsi 54,1%, menunjukkan keseimbangan gender yang baik. Mayoritas responden berpendidikan S1 (55,7%) yang mengindikasikan kompetensi akademis memadai. Bila digabungkan S1 dan S2, sebanyak 73,7% pegawai berpendidikan tinggi, mencerminkan SDM yang berkualitas. Dari sisi jabatan, kelompok pelaksana teknis (Staf Penata Layanan Operasional, Penelaah Teknis Kebijakan, dan Pengadministrasi Perkantoran) mendominasi dengan total 77,1%. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah tenaga pelaksana yang bersentuhan langsung dengan operasional harian, sehingga persepsi mereka terhadap keterlibatan kerja, pengembangan karir, dan loyalitas sangat relevan untuk dikaji (Sugiyono, 2019; Hasibuan, 2019).

Hasil Uji Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebagai syarat kelayakan instrumen sebelum analisis data lebih

lanjut (Azwar, 2014). Pengujian validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan jumlah responden 61 orang ($df = 59$), sehingga r tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,252. Suatu item dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel dan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) $<$ 0,05.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item Valid / Total	r hitung (min–maks)	Cronbach's Alpha	Status
Keterlibatan Pegawai (X_1)	8 / 9*	0,278 – 0,652	0,663	Valid & Reliabel
Pengembangan Karir (X_2)	8 / 8	0,329 – 0,768	0,605	Valid & Reliabel
Loyalitas Pegawai (Y)	8 / 8	0,275 – 0,719	0,605	Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025) /

*Item X1.6 dikeluarkan karena kontribusi korelasi rendah

Berdasarkan Tabel 3, seluruh item pada ketiga variabel memiliki r hitung $>$ 0,252 dan signifikansi $<$ 0,05, sehingga dinyatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk $X_1 = 0,663$; $X_2 = 0,605$; dan $Y = 0,605$ seluruhnya di atas ambang batas 0,60, sehingga dinyatakan reliabel (Azwar, 2014; Dessler, 2015). Item X1.6 dikeluarkan dari analisis reliabilitas karena kontribusi korelasinya rendah dan berpotensi menurunkan konsistensi internal instrumen. Dengan demikian, seluruh instrumen layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan model regresi linear berganda yang digunakan memenuhi syarat statistik dasar sehingga hasil estimasi tidak bias (Ghozali, 2016). Hasil keempat uji asumsi klasik dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi	Metode	Nilai/Hasil	Keputusan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov	Sig. = 0,200	Data berdistribusi normal (sig. $>$ 0,05)
Multikolinearitas	Tolerance & VIF	Tol. = 0,641; VIF = 1,561	Tidak ada multikolinearitas (Tol. $>$ 0,1; VIF $<$ 10)
Autokorelasi	Durbin-Watson	DW = 1,842	Tidak ada autokorelasi (rentang 1,5–2,5)
Heteroskedastisitas	Scatterplot & Glejser	Sig. variabel $>$ 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 4, uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai Asymp. Sig. = 0,200 $>$ 0,05, yang berarti data residual berdistribusi normal (Field, 2013). Hasil ini diperkuat oleh grafik Normal P-P Plot yang menunjukkan titik-titik data mengikuti garis diagonal, dan grafik histogram yang membentuk

kurva lonceng simetris. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance = 0,641 ($> 0,10$) dan VIF = 1,561 (< 10), membuktikan tidak ada korelasi tinggi antarvariabel independen (Ghozali, 2016). Nilai Durbin-Watson = 1,842 berada pada rentang bebas autokorelasi (1,5–2,5). Uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi setiap variabel $> 0,05$, membuktikan tidak ada heteroskedastisitas (Hair et al., 2010). Dengan terpenuhinya seluruh asumsi, model regresi dinyatakan layak dan estimasi tidak bias.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Std. Deviasi
Keterlibatan Pegawai (X_1)	61	23	38	30,29	3,421
Pengembangan Karir (X_2)	61	23	32	27,30	2,629
Loyalitas Pegawai (Y)	61	19	35	26,69	3,510

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 5, variabel Keterlibatan Pegawai (X_1) memiliki mean 30,29 dari rentang teoritis 8–40. Nilai ini menunjukkan bahwa secara rata-rata pegawai Kesbangpol Kutai Timur memiliki tingkat keterlibatan psikologis yang tinggi dalam pekerjaannya, termasuk dalam aspek kebermaknaan tugas, rasa aman psikologis, dan ketersediaan energi (Kahn, 1990). Variabel Pengembangan Karir (X_2) memiliki mean 27,30 dari rentang teoritis 8–40, mengindikasikan persepsi yang cukup positif terhadap kesempatan pengembangan karir meskipun masih ada ruang peningkatan, terutama dalam aspek manajemen karir pascaperalihan status P3K (Rivai, 2014; Dessler, 2020). Variabel Loyalitas Pegawai (Y) memiliki mean 26,69 dari rentang teoritis 8–40, menunjukkan tingkat loyalitas yang berada pada kategori tinggi. Nilai standar deviasi yang relatif kecil pada ketiga variabel (3,421; 2,629; 3,510) mengindikasikan distribusi data yang homogen dan respons yang relatif seragam antar responden (Ghozali, 2016).

Hasil Uji Koefisien Determinasi dan Hipotesis

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,694	0,482	0,464	2,850

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Tabel 7. Hasil Uji F (Simultan) ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	437,954	2	218,977	26,958	0,000
Residual	471,128	58	8,123	-	-
Total	909,082	60	-	-	-

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

Tabel 8. Hasil Uji t (Parsial) dan Persamaan Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta (β)	t hitung	Sig.
(Constant)	9,036	3,277	-	2,757	0,008
Keterlibatan Pegawai (X ₁)	0,233	0,115	0,239	2,026	0,047*
Pengembangan Karir (X ₂)	0,463	0,104	0,524	4,435	0,000**

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (2025)

/ *sig. < 0,05; **sig. < 0,01

Nilai R = 0,694 menunjukkan korelasi berganda yang cukup kuat. Nilai R² = 0,482 bermakna Keterlibatan Pegawai dan Pengembangan Karir mampu menjelaskan 48,2% variasi Loyalitas Pegawai. Nilai Adjusted R² = 0,464 yang mendekati R² mengkonfirmasi stabilitas model (Hair et al., 2010). Uji F menghasilkan F = 26,958 dengan sig. = 0,000 < 0,05, membuktikan pengaruh simultan signifikan, sehingga **H₃ diterima**. Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 9,036 + 0,233X_1 + 0,463X_2$$

Keterlibatan Pegawai (t = 2,026; sig. = 0,047 < 0,05) berpengaruh signifikan positif, sehingga **H₁ diterima**. Pengembangan Karir (t = 4,435; sig. = 0,000 < 0,01; β = 0,524) berpengaruh signifikan positif dan lebih dominan, sehingga **H₂ diterima**. Nilai konstanta 9,036 menunjukkan nilai dasar loyalitas ketika kedua variabel independen bernilai minimum, mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang turut membentuk loyalitas (Ghozali, 2016).

Pembahasan

Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai Kesbangpol Kutai Timur (t = 2,026; sig. = 0,047; B = 0,233), sehingga **H₁ diterima**. Temuan ini secara teoritis sejalan dengan proposisi fundamental Kahn (1990) bahwa keterlibatan psikologis terutama dimensi *psychological meaningfulness* (makna pekerjaan) dan *psychological safety* (keamanan ekspresi) mendorong terbentuknya komitmen afektif yang merupakan inti dari loyalitas pegawai (Robbins & Judge, 2019). Ketika pegawai merasakan bahwa tugasnya bermakna dan merasa aman mengekspresikan diri, mereka mengembangkan *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi yang pada gilirannya memperkuat loyalitas.

Rich et al. (2010) menjelaskan mekanisme ini lebih lanjut: pegawai yang terlibat sepenuhnya tidak hanya menjalankan tugas pokok, tetapi juga menunjukkan perilaku *organizational citizenship* yang mencerminkan loyalitas mendalam. Albrecht et al. (2015) menegaskan bahwa keterlibatan yang didukung praktik SDM yang baik seperti apresiasi, komunikasi terbuka, dan kejelasan peran akan secara konsisten menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi. Di lingkungan Kesbangpol Kutai Timur, koefisien β = 0,239 yang lebih kecil dibandingkan pengembangan karir mengindikasikan masih ada ruang peningkatan keterlibatan, terutama melalui penguatan *psychological safety* via komunikasi atasan-bawahan yang lebih terbuka dan sistem penghargaan yang lebih konsisten (Dessler, 2015; Hasibuan, 2019).

Temuan ini konsisten dengan hasil Moutiq (2022) yang menemukan pengaruh signifikan keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan, Arifin & Rachmawati (2021) yang membuktikan keterlibatan sebagai prediktor loyalitas di sektor publik Indonesia, serta Hidayati & Sari (2022) yang menemukan korelasi positif signifikan pada instansi pemerintah daerah. Konsistensi temuan lintas penelitian ini memperkuat validitas

eksternal hasil penelitian ini.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Pegawai

Pengembangan karir terbukti sebagai prediktor paling dominan loyalitas pegawai ($\beta = 0,524$; $t = 4,435$; $\text{sig.} = 0,000$). Dominansi ini dapat dipahami dalam konteks spesifik Kesbangpol Kutai Timur, di mana transisi status kepegawaian dari TK2D ke P3K telah meningkatkan sensitivitas pegawai terhadap isu pengembangan karir. Temuan ini mengkonfirmasi Rivai (2014) bahwa kejelasan sistem pengembangan karir merupakan prasyarat mutlak loyalitas jangka panjang, serta Dessler (2020) yang menegaskan program karir terstruktur sebagai investasi strategis retensi pegawai berbakat.

Melalui lensa teori komitmen, ketika organisasi menyediakan peluang pelatihan berkelanjutan, mekanisme promosi berbasis merit, dan dukungan pengembangan kompetensi, pegawai akan mengembangkan dua dimensi loyalitas sekaligus: *continuance commitment* karena merasakan manfaat nyata bertahan dan *normative commitment* karena merasa berkewajiban membalas investasi organisasi pada dirinya (Robbins & Judge, 2019; Siagian, 2012). Super (1953) menambahkan dimensi penting: pengembangan karir yang selaras dengan tahap perkembangan vokasional dan konsep diri pegawai akan menghasilkan loyalitas yang lebih otentik dan berkelanjutan. Simamora (2014) dan Handoko (2012) memperkuat bahwa komponen pelatihan dan manajemen karir yang sistematis merupakan tulang punggung loyalitas pegawai berbasis pengembangan.

Temuan ini didukung oleh Anwar (2020) yang membuktikan pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap loyalitas di instansi pemerintah, Aprilia (2019) pada karyawan outsourcing, Putra & Kurniawati (2023) yang membuktikan pengembangan karir sebagai anteseden loyalitas dengan keterlibatan sebagai mediator, serta Lauritta (2017) yang menekankan pentingnya pengembangan dalam konteks organisasi pemerintahan. Koefisien regresi $B = 0,463$ berarti setiap peningkatan satu satuan persepsi pengembangan karir akan meningkatkan loyalitas sebesar 0,463 implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen SDM Kesbangpol.

Pengaruh Simultan dan Sinergi Kedua Variabel

Hasil uji F ($F = 26,958$; $\text{sig.} = 0,000$; $R^2 = 0,482$) membuktikan bahwa keterlibatan pegawai dan pengembangan karir bekerja secara sinergis dalam membentuk loyalitas. Nilai Mean Square Regression (218,977) yang 26,9 kali lebih besar daripada Mean Square Residual (8,123) mengkonfirmasi bahwa model memiliki daya prediksi yang sangat baik (Ghozali, 2016; Hair et al., 2010).

Sinergi kedua variabel ini dapat dijelaskan melalui kerangka tiga dimensi komitmen (Robbins & Hakim, 2017; Robbins & Judge, 2019): keterlibatan pegawai yang tinggi menghasilkan komitmen afektif melalui keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi; pengembangan karir yang baik memperkuat komitmen berkelanjutan melalui keuntungan konkret bertahan, sekaligus membangun komitmen normatif melalui perasaan kewajiban moral. Bersama-sama, ketiganya membentuk loyalitas yang komprehensif, kuat, dan tahan terhadap godaan untuk berpindah. Putra & Kurniawati (2023) dan Sutanto & Ratnawati (2018) secara empiris mengkonfirmasi sinergi ini, sementara Mangkunegara (2017) menekankan bahwa strategi SDM yang efektif selalu mengintegrasikan dimensi keterlibatan dan pengembangan secara bersamaan.

Nilai $R^2 = 0,482$ menunjukkan masih terdapat 51,8% variasi loyalitas yang dipengaruhi faktor-faktor di luar model ini. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup gaya kepemimpinan transformasional (Mangkunegara, 2017), kualitas lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja

(Puangyoykeaw & Nishide, 2015; Rinanda, 2016). Keterbatasan ini sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik tiga simpulan utama. Pertama, keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Kutai Timur ($t = 2,026$; $\text{sig.} = 0,047$; $B = 0,233$; $\beta = 0,239$), sehingga H_1 diterima. Semakin tinggi tingkat keterlibatan psikologis pegawai dalam pekerjaannya, maka semakin kuat loyalitas yang ditunjukkan terhadap organisasi.

Kedua, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai ($t = 4,435$; $\text{sig.} = 0,000$; $B = 0,463$; $\beta = 0,524$), sehingga H_2 diterima. Pengembangan karir merupakan prediktor yang lebih dominan dibandingkan keterlibatan pegawai. Hal ini relevan dengan konteks transisi status kepegawaian dari TK2D ke P3K di Kesbangpol Kutai Timur, di mana kejelasan dan kualitas sistem pengembangan karir menjadi faktor penentu utama loyalitas. Ketiga, secara simultan keterlibatan pegawai dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai ($F = 26,958$; $\text{sig.} = 0,000$; $R^2 = 0,482$), sehingga H_3 diterima. Kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 48,2% variasi loyalitas pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa rekomendasi praktis dapat diusulkan. Bagi Kesbangpol Kutai Timur: (1) meningkatkan keterlibatan pegawai melalui pemberdayaan partisipatif dalam pengambilan keputusan, penguatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf, serta pengembangan sistem apresiasi dan penghargaan yang konsisten (Dessler, 2015; Albrecht et al., 2015; Hasibuan, 2019); (2) menyusun *roadmap* pengembangan karir yang transparan, adil, dan dapat diakses seluruh pegawai termasuk mekanisme promosi berbasis kompetensi dan kinerja, program pelatihan berkelanjutan, serta konsultasi karir berkala (Rivai, 2014; Siagian, 2012; Dessler, 2020; Simamora, 2014). Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, memperluas populasi ke instansi pemerintah daerah lainnya, serta menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam (Putra & Kurniawati, 2023; Mangkunegara, 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices, and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Anwar, S. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 110–118.
- Aprilia, M. (2019). Hubungan antara pengembangan karir dengan loyalitas karyawan outsourcing PT Tirta Investama Medan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 55–65.
- Arifin, Z., & Rachmawati, R. (2021). Keterlibatan karyawan sebagai prediktor loyalitas di lingkungan sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 45–55.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Azwar, S. (2014). Reliabilitas dan validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). Human resource management: An experiential approach. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Boston: Pearson Education.
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.). London: Sage Publications.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Handoko, T. H. (2012). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, N., & Sari, D. (2022). Hubungan antara keterlibatan karyawan dan loyalitas pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(3), 145–156.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Lauritta, R. (2017). Pengaruh loyalitas karyawan terhadap kepuasan kerja dalam organisasi pemerintahan. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(2), 78–92.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moutiq, N. Q. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan PT X di Balikpapan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 23–35.
- Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2015). Employee loyalty at the workplace: A cross-cultural study. *Asian Business Review*, 6(1), 78–92. <https://doi.org/10.18034/abr.v6i1.420>
- Putra, A. G., & Kurniawati, S. (2023). Analisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 215–227.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rinanda, A. (2016). Pengaruh loyalitas karyawan terhadap produktivitas perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(2), 56–72.
- Rivai, V. (2014). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Hakim, T. A. (2017). Perilaku organisasi (Edisi ke-17). Jakarta: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2014). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, B. (2010). Pengantar manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8(5), 185–190. <https://doi.org/10.1037/h0056046>
- Sutanto, E. M., & Ratnawati, I. (2018). Pengaruh pengembangan karir dan keterlibatan kerja terhadap loyalitas pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 85–95.