

---

## PENGARUH COACHING DAN LOYALITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN BLACK AND VEATCH INTERNATIONAL COMPANY

**Atik Sekianti**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya

[Atiksekianti77@gmail.com](mailto:Atiksekianti77@gmail.com)

**Rini Yulia**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jayabaya

[riniyulias@gmail.com](mailto:riniyulias@gmail.com)

---

### INFO NASKAH

Diterima : 17 April 2024  
Direvisi : 24 April 2024  
Diterbitkan : 7 Mei 2024

### ABSTRAK

**Abstract:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan coaching dan loyalitas dengan kinerja karyawan Black and Veatch International Company. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Jenis data adalah data primer, metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi berganda, analisis korelasi ganda, analisis determinasi, uji statistik F dan uji statistik t. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa hubungan antara coaching dan loyalitas adalah positif terhadap kinerja karyawan Black and Veatch International Company. Menurut uji goodness of fit model, yaitu analisis korelasi ganda (R) diperoleh angka sebesar 0.809, hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara coaching dan loyalitas terhadap kinerja karyawan; menurut analisis determinasi (R<sup>2</sup>) diperoleh angka sebesar 0.654 atau (65.4%), hal ini menunjukkan bahwa prosentase coaching dan loyalitas terhadap kinerja karyawan sebesar 65.4%. Sedangkan sisanya sebesar 34.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Demikian pula dalam uji statistik F, pengaruh positif yang signifikan antara coaching terhadap kinerja karyawan dan loyalitas berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dengan uji statistik t, coaching pengaruh positif terhadap kinerja dan loyalitas pengaruh positif terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** *Coaching Dan Loyalitas, Kinerja Karyawan*

---

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja atau *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang pengaruhnya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari perusahaan dimana pegawai tersebut bekerja. Definisi kinerja yang diberikan oleh Veithzal Rivai (2018:15) adalah kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

---

Mungkin kesalahan yang paling serius yang dilakukan pada saat memutuskan apa yang akan dievaluasi adalah dengan menganggap bahwa kinerja itu unidimensional yang menerangkan bahwa semua individu adalah pelaksana baik, pelaksana buruk, atau diantara keduanya. Sebuah skalapun tidak dapat menggambarkan secara memadai segala keseluruhan kinerja semua karyawan. Banyak dari dimensi kerja yang tidak berhubungan satu sama lainnya. Seorang akan mungkin sangat tinggi kinerjanya pada satu dimensi, akan tetapi rendah pada dimensi yang lain.

Kinerja karyawan perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang karyawan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Salah satu metode efektif yang dapat digunakan adalah *coaching*.

*Coaching* merupakan salah satu tugas seorang supervisor agar mampu mengelola kinerja karyawannya secara efektif. Jaques dan Clement (2010) dalam Nugroho, dkk (2012) menyatakan, agar terjadi praktek managerial yang efektif, seorang supervisor perlu menerapkan sepuluh praktek managerial kunci (*ten key managerial practices*) yaitu: melakukan praktek managerial dua arah, menjelaskan konteks, merencanakan, memberikan tugas, melakukan penilaian efektivitas personal, meninjau penggajian, melakukan *coaching* melakukan seleksi dan induksi, melakukan deseleksi dan pemberhentian dan melakukan peningkatan secara berkelanjutan. *Coaching* terhadap karyawan atau bawahan harus merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. *Coaching* bisa dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan (Jaques dan Clement (2016) dalam Nugroho, dkk, 2012).

Kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh loyalitas karyawan. Menurut Staw (Steers dan Porter, 1983) membaginya menjadi dua pendekatan, yaitu loyalitas sebagai tingkah laku dan loyalitas sebagai sikap. Loyalitas dipandang sebagai tingkah laku, karena loyalitas merupakan suatu proses dimana seseorang telah membuat keputusan pasti untuk tidak keluar dari organisasi apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim (Staw, Steers dan Porter, 2013). Orang tersebut merasa telah banyak menerima keuntungan-keuntungan sehingga mereka merasa kesulitan untuk melakukan tindakan yang akan dilakukan. Loyalitas sebagai sikap menunjukkan taraf sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dan berkeinginan untuk tetap sebagai bagian dari organisasi. Loyalitas ini menunjuk sikap yang amat positif terhadap organisasi dan kemauan untuk terus menerus bekerja keras demi organisasi.

Loyalitas sebagai suatu sikap dipengaruhi oleh empat faktor. Pertama, karakteristik pribadi; kedua, karakteristik pekerjaan; ketiga, karakteristik desain organisasi; dan keempat, pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan. Secara lebih khusus, ditemukan adanya hubungan antara loyalitas dengan beberapa karakteristik pribadi, seperti usia, kebutuhan untuk maju, dan tingkat pendidikan (berkorelasi negatif). Loyalitas juga mempunyai hubungan dengan karakteristik pekerjaan, kesempatan untuk melakukan interaksi sosial, kemampuan untuk menangani pekerjaan, serta umpan balik. Beberapa desain organisasi seperti desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan ternyata juga mempunyai hubungan dengan loyalitas terhadap organisasi. Terakhir, loyalitas juga menunjukkan hubungan dengan pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, yaitu sikap kelompok terhadap organisasi, ketergantungan terhadap organisasi, dan sebagainya. Dari hal-hal diatas, dapat dilihat bahwa loyalitas sebagai suatu sikap banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi dan organisasi.

Loyalitas sebagai suatu sikap menurut Steers dan Porter, 2013, mempunyai tiga aspek yang meliputi:

1. kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. keinginan untuk bekerja keras, karena merasa sebagai bagian dari organisasi;
3. suatu dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Uraian diatas menunjukkan bahwa loyalitas kerja merupakan usaha seseorang untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi dengan pertimbangan- pertimbangan tertentu. Terjadinya penurunan loyalitas karyawan berakibat pada penurunan produktivitas dan kedisiplinan kerja karyawan, serta meningkatkan jumlah absensi dan *turnover* (perpindahan) karyawan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kartono (2015) dalam Sari dan Widyastuti (2011) yang mengemukakan bahwa tidak adanya loyalitas mengakibatkan terjadinya pemogokan, kemangkiran, sabotase, absensi yang tinggi dan *turnover*. Dengan demikian dapat dilihat bahwa karyawan yang loyal sangat dihargai perusahaan karena dapat menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang.

Black and Veatch International Company saat ini memiliki 80 orang karyawan, dan karyawan akan semakin bertambah ditahun 2015. Hal ini dikarenakan Perusahaan dituntut untuk berkembang. Tidak dapat dipungkiri jika metode *coaching* dan loyalitas karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan potensi Perusahaan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh *coaching* dan loyalitas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2013), yaitu: Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota- anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011:260), kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Wibowo (2010 : 7) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dikatakan kinerja memiliki hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

## B. Coaching

### Definisi *Coaching*

Teknik *coaching* ini sendiri adalah proses pengarahan dari pimpinan kepada karyawan untuk menghadapi realitas lingkungan pekerjaan dan membantu karyawan menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kinerja yang optimal. Menurut Wilson (2011:7) yang dimaksud dengan *coaching* yaitu proses untuk membantu seseorang menemukan dan bertindak berdasarkan solusi yang paling cocok dengan dirinya. Menurut Wilson (2011:11-15) terdapat tujuh prinsip *coaching* yang digunakan sebagai alat ukur pelaksanaan *coaching*, yaitu:

1. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran merupakan hasil paling lazim dari proses *coaching* dan banyak manfaat yang diperoleh *coachee* berasal dari diperolehnya kesadaran diri ini. Melalui proses *coaching*, para *coachee* bergerak maju, mengenali tujuan mereka sendiri dan melakukan perubahan. Ini disebabkan karena apa pun yang dikatakan dan dilakukan terpusat pada upaya meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai diri *coachee* sendiri.

2. Tanggungjawab

Prinsip utama dari proses *coaching* adalah tanggungjawab terhadap diri sendiri atau mengambil alih sepenuhnya apa yang sudah menjadi keputusan kita. Kita belajar lebih banyak dengan mencari sendiri, bukan hanya mendengarkan perkataan orang. Kita lebih suka membuat keputusan sendiri daripada diarahkan oleh orang lain. Apapun yang kita lakukan selalu memiliki agenda. *Coach* yang baik hanya memiliki satu agenda yaitu agenda *coachee*. Dengan menggunakan alat-alat profesinya *coach*, belajar menyingkirkan penilaian dan pendapat yang berakar dari sejarah atau latar budaya seseorang. *Coach* bertanggung jawab terhadap proses dan *coachee* bertanggung jawab terhadap isi. *Coaching* yang bagus bermanfaat bagi *coachee* dan bukannya sekedar menarik bagi *coach* sendiri.

3. Percaya-Diri

Percaya diri bahwa kita mampu melakukan sesuatu merupakan faktor kunci untuk mencapai sesuatu. Orang mengembangkan kepercayaan diri dengan diberi ruang untuk belajar, baik dengan melakukan kesalahan, maupun melalui upaya mencapai tujuan. Ketika karyawan mempelajari sebuah tugas baru, maka yang membantu mereka adalah ketika manajemen membiarkan mereka sendiri melakukan tugas-tugas tersebut berdasarkan dukungan dan panutan orang lain. Memberi pujian kepada orang karena mereka pantas mendapatkannya akan membangun rasa percaya diri, memantapkan keyakinan untuk mencapai lebih dan menambah energi untuk menggapainya.

4. Tidak Menyalahkan

Dalam budaya *coaching*, kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar, dan bukan sebagai alasan untuk mencari kambing hitam. *Coachee* belajar lebih banyak dari tindakan-tindakan yang belum mereka tuntaskan, karena itulah yang mereka miliki, sementara *coaching* hadir bukan untuk merumuskan pendapat tentang perihal benar atau salah bagi *coachee*. Juga tidak hadir untuk mengukur kehidupan *coachee* dengan menggunakan ukuran mereka sendiri.

5. Fokus pada Solusi

Ketika kita berkuat dengan satu persoalan, persoalan itu akan membesar. Tetapi ketika kita fokus pada solusi, persoalan itu bisa ditangani dan kita mendapatkan energi yang lebih besar untuk menanganinya.

6. Tantangan

Umumnya kita menyukai tantangan dan *stretching* (upaya mengeluarkan semua kekuatan dan pikiran) dalam sebuah lingkungan yang suportif dan membesarkan hati. Jika kita

menetapkan sasaran jauh lebih tinggi dari yang seharusnya (diperlukan) maka kita dapat dengan mudah mencapai sasaran yang diperlukan.

7. Tindakan

*Coaching* menyingkapkan perspektif dan kesadaran baru. Dengan cara ini, *coachee* mendapatkan wawasan baru, yang memungkinkan tersedianya banyak pilihan yang pada gilirannya akan menimbulkan keinginan untuk bertindak dan berubah. *Coach* menjamin bahwa energi ini tersalur ke dalam tindakan dan perubahan perilaku.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan *coaching* adalah percakapan terstruktur yang dilakukan untuk proses membantu seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Fokus *coaching* adalah peningkatan kinerja. Meskipun hal ini bisa dihasilkan melalui konseling, tetapi konseling bukan merupakan kontributor utamanya. Mentoring biasanya juga bertujuan memperbaiki kinerja tetapi lebih terkait dengan aspek teknis dengan mengungkapkan fakta dan pengalaman, sedangkan *coaching* terkait dengan aspek psikologis seperti motivasi.

### C. Loyalitas Karyawan

#### Definisi Loyalitas Karyawan

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Utomo Tommy dkk., loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, makasemakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sebaliknya, yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Dalam jurnal Maharani dkk., loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam organisasi dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Sudimin (2013), loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Sedangkan loyal menurut Siagian (2015), suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Menurut Robbins (2013), Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan. Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovits, loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Menurut Pambudi, dimasa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

Shih (2011) menyatakan ukuran loyalitas adalah lamanya mereka bertahan dalam perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan melakukan *Employee Retention Program* (ERP). Sayangnya ERP sering disalahpahami semata-mata pada kebutuhan fisik karyawan seperti pemberian gaji dan tunjangan, *golden handcuff*, program kepemilikan saham, dan sebagainya. Padahal selain kebutuhan fisik seorang karyawan memiliki tiga kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial emosional, kebutuhan mental/intelektual, dan kebutuhan spiritual. Setiap orang pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan tersebut, tetapi dengan kadar yang berbeda-beda.

Lebih lanjut, terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di instansi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, diantaranya adalah bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai organisasi, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

Ada berbagai macam pengertian loyalitas, antara satu tokoh dengan tokoh lainnya adayang saling bertentangan, tetapi ada juga yang sejalan bahkan saling mendukung. Menurut Poerwopoespito (2014:214) loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, melaksanakan tugas dengan bertanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2014) mengatakan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang (Poerwopoespito, 2014 : 58). Loyalitas karyawan yaitu kesediaan dan kesanggupan individu seorang karyawan untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dalam batas-batas peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kesimpulannya adalah suatu kecenderungan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi.

Sebab-sebab turunnya loyalitas dan sikap kerja itu dikarenakan banyak sebab misalnya, upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dariturunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan pada prinsipnya turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Adapun sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material yang bersifat material antara lain: rendahnya upah yang diterima, fasilitas minimum. Sedangkan yang non material antara lain: penghargaan sebagai manusia, kebutuhan-kebutuhan yang berpartisipasi dan sebagainya (S. Alex Nitisemito,

2011:167).

Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaannya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Untuk dapat memperoleh data yang dianalisis maka digunakan penelitian lapangan, dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung objek penelitiannya. Penelitian lapangan dilakukan dengan cara kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan dan mengajukan daftar pertanyaan tertulis yang kemudian diisi dan dijawab oleh responden. Tujuan metode ini yaitu menginterpretasikan dan menarik sebuah kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data kuantitatif yang bentuk analisis datanya menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik. Dalam penelitian ini pengolahan data menggunakan program *SPSS for windows*. Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah *scoring*, yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif menjadi bentuk kuantitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Regresi Berganda

Dengan menggunakan *SPSS for Window*, hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.654	4.341		1.072	.293
	Coaching_X1	.207	.159	.174	2.304	.203
	Loyalitas_X2	1.426	.270	.703	5.276	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Y

$$Y = 4.654 + 0.207X_1 + 1.426X_2$$

Penjelasan yang dapat diberikan dari tabel di atas yakni dapat diketahui bahwa hubungan antara ketiga variabel bebas: *coaching* dan loyalitas adalah positif terhadap kinerja karyawan, artinya variabel *coaching* dan loyalitas memiliki keterkaitan secara linier dengan kinerja karyawan. Hal ini mengandung makna bahwa kinerja karyawan terpengaruh terhadap *coaching* dan loyalitas. Sedangkan secara linier hubungan di atas dapat diuraikan melalui tanda aljabar pada masing-masing koefisien regresi yakni: jika *coaching* (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan unit maka hal ini akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan sebesar 0.207 satuan dan variabel lain dianggap konstan, demikian pula untuk variabel kedua yakni loyalitas (X2) naik sebesar satu satuan unit maka hal ini akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan sebesar 1.426 satuan dan variabel lain dianggap konstan. Melalui persamaan estimasi dapat digambarkan bahwa perubahan atau variansi kinerja karyawan sangat tergantung dari

perubahan atau variansi kedua variabel bebas dalam persamaan model. Sehingga dapat dikatakan arah hubungan kedua variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan adalah positif.

## 2. Analisis Korelasi Ganda (R)

Dari hasil analisis regresi, output model summary dan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Korelasi Ganda Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 <sup>a</sup>	.654	.629	1.94493

a. Predictors: (Constant), Loyalitas\_X2, Coaching\_X1

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R sebesar 0.809. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara *Coaching* dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan.

## 3. Analisis Determinasi (R<sup>2</sup>)

Dari hasil analisis regresi, output model summary dan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Determinasi Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 <sup>a</sup>	.654	.629	1.94493

b. Predictors: (Constant), Loyalitas\_X2, Coaching\_X1

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R<sup>2</sup> (R Square) sebesar 0.654 atau (65.4%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (*Coaching* dan Loyalitas) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 65.4%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (*Coaching* dan Loyalitas) mampu menjelaskan sebesar 65.4% variasi variabel dependen (Kinerja Karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 34.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari R Square dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso (2011) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted R<sup>2</sup> sebagai koefisien determinasi.

*Standard Error of the Estimate* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi di dapat nilai banyaknya kesalahan dalam prediksi sebesar 1.94493.



## 5. Uji Statistik t

Dari hasil analisis regresi output dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.654	4.341		1.072	.293
Coaching_X1	.207	.159	.174	2.304	.203
Loyalitas_X2	1.426	.270	.703	5.276	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Y

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

### □ Pengujian koefisien regresi variabel *Coaching*

1. Menentukan Hipotesis

Ho : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara *Coaching* dengan KinerjaKaryawan.

Ha : Secara parsial ada pengaruh signifikan antara *Coaching* dengan Kinerja Karyawan.

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$

3. Menentukan  $t_{hitung}$

Berdasarkan tabel diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2.304

4. Menentukan  $t_{tabel}$

Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2.5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $30-1-1 = 28$  ( $n$  adalah jumlah koresponden dan  $k$  adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk  $t_{tabel}$  sebesar 2.048 (Lihat pada lampiran).

5. Kriteria Pengujian

Ho ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

6. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.304 > 2.048$ ) maka Ho ditolak.

7. Kesimpulan

Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.304 > 2.048$ ) maka Ho ditolak, artinya *Coaching* pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### □ Pengujian koefisien regresi variabel *Loyalitas*

1. Menentukan Hipotesis

Ho : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara *Loyalitas* dengan KinerjaKaryawan.

Ha : Secara parsial ada pengaruh signifikan antara *Loyalitas* dengan Kinerja Karyawan.

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$

3. Menentukan  $t_{hitung}$   
Berdasarkan tabel diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5.276
4. Menentukan  $t_{tabel}$   
Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2.5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $30-1-1 = 28$  ( $n$  adalah jumlah koresponden dan  $k$  adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) hasil diperoleh untuk  $t_{tabel}$  sebesar 2.048 (Lihat pada lampiran).
5. Kriteria Pengujian  
 $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$
6. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$   
Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5.276 > 2.048$ ) maka  $H_0$  ditolak.
7. Kesimpulan  
Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5.276 > 2.048$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya *Loyalitas* pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.  
Dari data pada pengujian hipotesis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hipotesis mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan *coaching* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan, terdukung. Hal ini berarti seorang pemimpin yang melakukan *coaching* dan loyalitas karyawan mempengaruhi kinerja yang lebih maksimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh *coaching* dan loyalitas terhadap kinerja karyawan, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima.

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Coaching* dan loyalitas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## RUJUKAN PUSTAKA

- Rivai, Veithzal (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grasindo, Jakarta.
- Rivai, Veithzal (2015). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Grasindo, Jakarta. Jaques, Clement (2016). *Executive Leadership*. Grasindo, Jakarta.
- Staw, Steers (1983). *Motivasion and Work Behaviour*. Grasindo, Jakarta.
- Rivai, Veithzal (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grasindo, Jakarta.
- Mangkunegara, Prabu (2019). *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah V.
- Poerwopoespito (2014). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Grasindo, Jakarta. Emanuel, Ariek. (2011). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan dan Perilaku Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. Wirajaya Anugrah Perkasa*. Retrieved April 30, 2012. From source: <http://eprints.binus.ac.id/6309/>

- Greenberg, J. dan Baron, R. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :BPFE
- Hasibuan, M.S.P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. (Edisi revisi) Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusumo, B.C.S. (2016). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Imbalan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Karyawan*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta.
- Andi. Mangkunegara, A. P. (2015). *Perilaku dan Budaya Organisasi, Cetakan Pertama*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Nanggoy, S. & Harianti, R. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intentions di PT. Andalan Pacific Samudera di Surabaya* (Skripsi No.05011881/MAN/2015). Retrieved April 30, 2012. From source: [http://dewey.petra.ac.id/dgt\\_res\\_detail.php?knokat=2626](http://dewey.petra.ac.id/dgt_res_detail.php?knokat=2626)
- Organ, D.W., et.al. (2016) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Robbins, S. P. (2013) *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT. Prenlindo.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Tangkilisan, H.N.S.(2015). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Trianasari, Y. (2015). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Usmara, A. (2013). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Utomo, B. (2012). *Menentukan Faktor faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT P*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (2), 171-188.