

PENGARUH KEPEMIMPINAN VIRTUAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI LOYALITAS KARYAWAN PADA PT PELINDO DAYA SEJAHTERA SURABATA

Yunni Rusmawati DJ^{1*}, Abid Muhtarom², Luluk Nur Azizah³, Yasinta Amanda Putri⁴

^{1,2,3,4}Manajemen, Universitas Islam Lamongan

*Email: yunnirusmawati@unisla.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan pesat pada saat pandemi Covid-19 telah mengakibatkan perubahan dalam pekerjaan yang mengubah hidup di seluruh dunia menjadi berubah sangat drastis jutaan pekerja menghadapi kehilangan pekerjaan mendadak dan tidak terduga, sementara sebagian jutaan lainnya menyesuaikan diri dengan new normal bekerja dalam isolasi. Kehidupan kerja dengan kehidupan keluarga bukanlah entitas yang terpisah tetapi sangat terkait fenomena ini dapat diperkuat dengan adanya fenomena panggilan video dan menjadi orang tua selama hari dan jam kerja. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan virtual terhadap loyalitas karyawan, pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, kepemimpinan virtual terhadap kinerja karyawan, pengembangan diri terhadap kinerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 2227 dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan menggunakan rumus slovin yang berjumlah 230 responden. Hasil penelitian berdasarkan pengolahan data menggunakan aplikasi SEM maka mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan virtual memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Virtual; Pengembangan Karir; Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah menciptakan tantangan yang sangat mengejutkan bagi para pemimpin di bisnis yang kecil maupun bisnis yang besar karena faktor kesehatan yang memaksa manusia untuk bekerja dari jarak jauh untuk mencegah terjadinya virus tersebut. Organisasi harus mampu mengelola tantangan untuk mengalihkan pertemuan secara tatap muka dan langsung dan beralih secara virtual, hal ini menjadikan tantangan bagi mereka yang tidak terbiasa dengan teknologi dan terbiasa dengan interaksi tatap muka [1]. Sebagian besar pelaku bisnis kecil sudah berjuang dengan surutnya ekonomi global yang secara luas mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan [2]. Pandemi Covid-19 saat ini membuat pembatasan kesehatan yang terjadi bersamaan maka kepemimpinan virtual lebih efektif sebagai alternatif bagi bisnis yang sedang berjuang. Pemimpin secara virtual dapat menghidupkan kembali bisnis yang hampir mengalami kebangkrutan dengan cara pemimpin dapat menghadapi tantangan organisasi secara jarak jauh [1]. Beberapa studi penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi organisasi mulai

dari perspektif yang berbeda seperti sikap dan perilaku karyawan yang mungkin juga mempengaruhi perasaan dan pikiran karyawan [3]. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi yang efektif biasanya dipimpin oleh seorang pemimpin yang efektif [4].

Kemampuan untuk menyebarkan berbagai informasi melalui teknologi informasi dan komunikasi telah mendefinisikan ulang organisasi dengan memungkinkan anggota yang dipisahkan oleh ruang dan waktu yang terlibat dalam kerja secara kolektif melalui tim virtual [5]. Seiring perkembangan teknologi yang begitu pesat, sebagian besar pemimpin lebih suka menggunakan perangkat teknologi seluler untuk mengkoordinasikan anggotanya dalam organisasi. Ada beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan tim virtual namun penelitian tentang bagaimana kepemimpinan mempengaruhi interaksi dan kinerja tim virtual tidak banyak dipelajari [6].

Pandemi Covid-19 semakin memicu persaingan yang ketat antar perusahaan untuk mencapai kinerja secara optimal bagi karyawan. Ada beberapa aspek dalam penelitian ini terkait dengan peningkatan kinerja karyawan pada masa pandemi ini. Aspek pertama adalah

Kepemimpinan Virtual dimana karyawan lebih sulit untuk setia dan berkomitmen pada industri karena kata kuncinya adalah kebebasan, fleksibilitas, dialog komunikasi terbuka dengan atasan dan penggunaan teknologi [2]. Aspek kedua adalah pengembangan diri dimana karakteristik individu

mempengaruhi efektivitas pengembangan diri karena merupakan proses kolaboratif [7].

Konsep loyalitas karyawan telah mendapat banyak perhatian berdasarkan studi tentang komitmen organisasi [8]. Tidak hanya itu, loyalitas karyawan juga menjadi masukan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi [9]. Loyalitas karyawan menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti sejak tahun 1960-an [10] karena perusahaan mendapatkan keuntungan dari karyawan yang setia [11]. Menurut penelitian karyawan dianggap sebagai hal yang penting dalam memahami perilaku karyawan di tempat kerja [12]. Beberapa penelitian kemudian menegaskan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi kepada perusahaan akan lebih cenderung berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi dan itu akan semakin meningkatkan organisasi [13]. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi penting untuk kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi [14]. Organisasi sangat berinvestasi dalam merekrut dan memilih karyawan dan kemudian berinvestasi lebih banyak lagi dalam pengembangan karir mereka dari waktu ke waktu [15].

Kinerja adalah salah satu kepentingan terkuat baik individu maupun organisasi di Manajemen Sumber Daya Manusia [16] dan kesuksesan organisasi berkaitan erat dengan kepemimpinan virtual dan pengembangan karir sebagai variabel dependen kami. Kinerja merupakan salah satu tolak ukur yang digunakan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan dilakukan dengan baik atau tidak. Dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan virtual terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan sebagai variabel intervening.

Kepemimpinan Virtual

Teori Kepemimpinan berawal dari *Great Man Theory* yang dikemukakan oleh [17] menyatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi kepahlawanan yang bisa menjadi pemimpin. Kemudian Spencer [18] mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan yang melekat

dalam diri seseorang. Menurut [19] dan [20] pemimpin terbentuk karena warisan karakteristik perilaku tertentu yang dimiliki oleh seseorang. Selanjutnya kepemimpinan berkembang menjadi teori sifat, teori perilaku dan teori situasional [21]. Teori sifat mengabaikan asumsi tentang apakah sifat kepemimpinan itu genetik atau diperoleh seperti tinggi badan, kecerdasan, daya tarik, sifat percaya diri dan keefektifan berdasarkan pengalaman atau pembelajaran termasuk karisma sebagai komponen fundamental dari kepemimpinan [22]. Kemudian terdapat teori yang baru dari kepemimpinan yaitu menjadi teori perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin bisa dibentuk bukan hanya sekedar dilakukan atau mengikuti mitos tertentu. Kepemimpinan bergantung pada tindakan bukan pada kualitas, mental atau kondisi internal. Setiap orang memiliki jiwa kepemimpinan melalui cara pembelajaran observasi dan area pengalaman [23]. Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok [24]. Seiring perkembangan teknologi informasi dan komunikasi fungsi kepemimpinan juga tumbuh secara modernitas dan selalu menjadi bagian penting dari organisasi, teknologi telah mengubah pendekatan tradisional kepemimpinan menjadi konsep virtual [25]. Menurut [26] kepemimpinan berkembang yaitu peran pemimpin tidak berinteraksi secara tatap muka yang konkret dalam kegiatan virtual, pemimpin diharapkan lebih tegas dan lebih kuat melebihi praktik pada manajemen tim tradisional.

Menurut [27] mengemukakan bahwa kepemimpinan virtual merupakan konsep baru dengan banyak ketidakpastian karena terdapat perbedaan dalam memimpin organisasi tradisional dan organisasi dengan teknologi medis lingkungan dan mengatakan bahwa harus ada lingkungan sosial yang sesuai dengan kepemimpinan virtual yang dapat menyampaikan keterampilan melalui teknologi. Konsep kepemimpinan virtual menunjukkan bagaimana teknologi komunikasi dapat berinteraksi dengan pemimpin kelompok dan anggota untuk mengembangkan struktur dan budaya tim baru [28]. Kepemimpinan virtual diintervensi menggunakan teknologi informasi dengan memfokuskan kinerja dan hubungan anggota

untuk meningkatkan output yang bergantung pada ketersediaan informasi dan ketepatan komunikasi [29]. Kepemimpinan virtual dianggap penting hanya untuk bisnis besar tetapi saat ini telah menjadi penting untuk hampir setiap bisnis yang berusaha untuk makmur. Kepemimpinan virtual seperti memimpin organisasi yang tidak fisik, singkatnya manajemen pekerjaan yang telah didistribusikan diantara anggota yang berkomunikasi dan kontak satu sama lain untuk pekerjaan mereka melalui media elektronik. Pemimpin virtual harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi orang dari jarak jauh dengan mengembangkan kualitas pengelolaan diri pada karyawan [30]. Menurut [31] indikator Kepemimpinan virtual terdiri dari 1) motivasi, 2) simulasi intelektual, 3) inovasi, 4) komunikasi dan 5) teknologi.

Pengembangan Karir

Teori pengembangan karir dimulai dari *Great Man Theory* yang dikemukakan oleh [32] mengakui perubahan yang dialami orang saat mereka dewasa dinamakan dengan pola karir yang ditentukan oleh faktor sosio ekonomi, kemampuan mental dan fisik, karakteristik pribadi dan peluang yang dihadapi orang. Orang mencari kepuasan karir melalui peran kerja di mana mereka dapat mengekspresikan diri dan menerapkan serta mengembangkan konsep diri mereka. Kematangan karir dalam teori Super dimanifestasikan dalam keberhasilan pencapaian tugas usia dan tahap perkembangan di seluruh rentang hidup [33]. Kemudian pengembangan karir berkembang dimana seseorang mungkin memiliki beberapa transisi karir vertikal dalam kehidupan karirnya tidak peduli seberapa banyak perubahan dari satu karir ke karir lainnya itu yang melibatkan perubahan dalam interaksi interpersonal, persepsi dan perasaan diri dan tingkat kemampuan beradaptasi [34].

Pengembangan karir mampu menciptakan efek sinergis, peningkatan produktivitas karyawan saat menjadi bagian dari perusahaan. Pengembangan karir merupakan program intervensi dalam sumber daya manusia, yang memungkinkan tenaga kerja untuk bertindak dan merasa lebih aman ketika menghadapi perubahan organisasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis [35]. Indikator pengembangan karir menurut [36] terdiri dari : 1) kenaikan pangkat secara jelas, 2) kesempatan menduduki jabatan tertentu, 3) kesempatan mengikuti berbagai

pendidikan dan pelatihan, 4) peningkatan disiplin diri dan 5) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Loyalitas Karyawan

. Teori Loyalitas Karyawan berawal dari *Great Man Theory* yang dinyatakan oleh [37] loyalitas adalah kecenderungan psikologis / perasaan yang diidentifikasi dengan keterikatan atau komitmen dan sifat emosional. Kemudian McFarlaneR & Shore [38] dalam studi yang dilakukan menganggap bahwa loyalitas merupakan sikap yang dapat diperkirakan dengan indikator seperti ketidakhadiran yang diinginkan. Loyalitas seorang karyawan menunjukkan kecenderungan atau kemauan untuk melanjutkan organisasinya [39]. Sebaliknya dalam pendekatan perilaku loyalitas merupakan fenomena yang dapat diamati secara jelas dan terwujud dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Loyalitas diekspresikan oleh pikiran dan tindakan karyawan [40].

Menurut Duxbury dan Huggins [41] loyalitas merupakan pengorbanan yang menggambarkan semacam pemberian diri kepada karakteristik organisasi dari karyawan tertentu yang mengorbankan sebagian waktu luang mereka demi investasi yang leboh besar dalam kehidupan profesional mereka. Loyalitas dapat diartikan sebagai kesediaan untuk bertahan dalam organisasi, kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra, perasaan memiliki organisasi dan keinginan untuk lebih bertanggung jawab [3]. Menurut Gomez [42] Indikator loyalitas karyawan terdiri dari : 1) ketaatan pada peraturan, 2) tanggung jawab pada perusahaan, 3) kemauan untuk bekerja sama, 4) rasa memiliki, 5) hubungan antar pribadi dan 6) kesukaan terhadap pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Teori kinerja karyawan pada mulanya dimulai dari *Great Man Theory* yang dikemukakan oleh [43] mengemukakan bahwa kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Kemudian kinerja berkembang dalam pengertian kinerja karyawan menurut [44] yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Menurut Kasmir [45] indikator penilaian kinerja yaitu : 1) kualitas pekerjaan, 2) ketepatan waktu, 3) kehadiran, 4) efisiensi dan 5) efektivitas.

Hipotesis Penelitian Kepemimpinan Virtual Terhadap Loyalitas Karyawan

Persepsi karyawan tentang loyalitas yang ditunjukkan kepada mereka oleh organisasi telah tercermin dalam tingkat kepercayaan yang tinggi dan perasaan bahwa organisasi mempertimbangkan kepentingan karyawan yang mengakibatkan tingkat kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin secara virtual pada organisasi [46]. Penelitian yang dilakukan [47] mendapatkan hasil penelitian bahwa loyalitas anggota dalam organisasi dalam hal ini adalah karyawan pada hasil kepemimpinan secara virtual dapat mengembangkan model komprehensif berdasarkan teori pertukaran pemimpin-anggota. Hasil penelitian yang dilakukan oleh [48] menemukan bahwa Kepemimpinan Virtual berhubungan positif dengan loyalitas karyawan

H1 : Kepemimpinan Virtual berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan [49] mayoritas karyawan bekerja untuk satu perusahaan agar dapat meningkatkan pengembangan karir mereka artinya orang yang bekerja pada satu perusahaan dan pensiun dari perusahaan yang sama berdampak pada loyalitas karyawan di Industri. Menurut [50] berpendapat bahwa karyawan akan loyal kepada organisasi jika mereka dapat berproses dalam pengembangan karir dan merasa puas dengan pekerjaannya.

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan Virtual Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh [51] menemukan hubungan antara kepemimpinan virtual dan diperkuat dengan loyalitas sumber daya manusia dalam sampel karyawan dan supervisor yang bekerja di hotel mewah menunjukkan bahwa kepemimpinan virtual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut [46] menunjukkan bahwa kepemimpinan virtual dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk menyediakan layanan.

H3: Kepemimpinan Virtual berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Praktik pengembangan karir karyawan pada tingkat organisasi dapat mempertahankan loyalitas sumber daya manusia yang dapat memberikan dukungan kepada organisasi dalam hal ini pengembangan karir bervariasi tergantung pada organisasi yang diberikan pada situasi tertentu [52]. Pengembangan karir berkontribusi pada pengembangan secara individu dan dapat peningkatan kinerja organisasi [53]. Banyak peneliti yang secara empiris menemukan bahwa pengembangan karir, pendampingan dan pembinaan memiliki hubungan yang erat dengan hasil positif seperti peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan [54].

H4: Pengembangan Karir berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang setia mungkin akan berkinerja lebih baik karena pada umumnya mereka melihat gambaran yang lebih besar [55]. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, loyalitas karyawan memiliki korelasi positif dan kontribusi unik dalam menentukan kinerja

H5 : Loyalitas Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

seluruh pimpinan dan karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia di Jawa Timur yang berjumlah 2227 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan menggunakan rumus slovin. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 230 responden.

Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah Structural Equation Modelling (SEM). SEM merupakan alat atau teknik analisis data yang terdiri atas dua tahap dasar yaitu tahap model pengukuran (Measurement Model) melalui Confirmatory Factor Analysis dan tahap persamaan struktural model (Structural Equation Model) [56]. Tujuan utamanya adalah untuk menguji kesesuaian model tersebut (fit) dengan data yang sah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis penelitian didasari oleh hasil analisis yang diperoleh dari hubungan kausalitas antar konstruk penelitian seperti disajikan pada tabel

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hubungan Konstruk		koefisien	p	Keterangan
Loyalitas	<-- Kepemimpinan Virtual	.431	***	Hipotesis Terdukung
Loyalitas	<-- Pengembangan Karir	.255	.015	Hipotesis Terdukung
Kinerja	<-- Kepemimpinan Virtual	.231	.013	Hipotesis Terdukung
Kinerja	<-- Pengembangan Karir	.176	.048	Hipotesis Terdukung

hipotesis ini mengindikasikan pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Maka H4 diterima. Hipotesis 4 terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

H5 : Loyalitas Karyawan berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh antara loyalitas karyawan dengan kinerja karyawan terdapat nilai koefisien standardized 0,506 artinya hipotesis ini mengindikasikan pengaruh positif antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Maka H5 diterima. Hipotesis 5 terdapat pengaruh antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) Kepemimpinan virtual berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, dikarenakan karyawan memberikan pendapat bahwa semakin efektif kepemimpinan

virtual yang tidak terjadi secara tatap muka langsung dengan tidak memberikan tekanan secara langsung kepada karyawan namun komando dan perintah tetap bisa berjalan sehingga loyalitas karyawan juga akan meningkat; 2) Pengembangan karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, dikarenakan karyawan menganggap bahwa jika perusahaan melakukan rotasi pekerjaan dengan adanya promosi maka semakin tinggi pula loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan; 3) Kepemimpinan virtual berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemimpin dapat melakukan pengawasan secara virtual yang bisa dilakukan sewaktu-waktu apabila terdapat karyawan yang berprestasi maupun yang melakukan kesalahan dapat melakukan evaluasi pada waktu itu juga sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja kepada perusahaan. 4) Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan perusahaan dapat memberikan fasilitas pendidikan dan pelatihan serta kenaikan jabatan secara jelas dan nyata bagi karyawan yang berprestasi dengan demikian kinerja karyawan juga meningkat, 5) Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan yang ada perusahaan memiliki rasa tanggung jawab kepada perusahaan, kemauan kerja sama yang tinggi serta hubungan antar pribadi yang sudah terjalin dengan baik sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat..

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Z.Bekirogullari and R. X. Thambusamy, "Virtual Leadership in Small Businesses during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Possibilities," *Eur. J. Soc. Behav. Sci.*, vol. 29, no. 3, pp. 3214–3224, 2020, doi: 10.15405/ejsbs.281.
- [2] C. W. WOLOR, S. SOLIKHAH, N. F. FIDHYALLAH, and D. P. LESTARI, "Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19," *J. Asian Financ. Econ. Bus.*, vol. 7, no. 10, pp. 443–450, 2020, doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443.
- [3] R. W. Y. Yee, A. C. L. Yeung, and T. C. Edwin Cheng, "An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 124, no. 1, pp. 109–120, 2010, doi: 10.1016/j.ijpe.2009.10.01
- [4] Aljayi, Y., Fjer, A., Guennioui, M., &

- Tamek, A. (2016). Multinational Companies' Human Resource Management Practices' and their Organizational Culture Impact on Employees' Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 204–211. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.026>
- [5] Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- [6] Autin, K. L., Blustein, D. L., Ali, S. R., & Garriott, P. O. (2020). Career Development Impacts of COVID-19: Practice and Policy Recommendations. *Journal of Career Development*, 47(5), 487–494. <https://doi.org/10.1177/0894845320944486>
- [7] Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- [8] Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- [9] Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- [10] Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252–264. <https://doi.org/10.1108/02652320610671342>
- [11] Cesinger, B. (2011). *Career and success : A literature review*. 1–28. http://www.dcc-selbstaendig.de/WP/WP_01_2011.pdf
- [12] Chu, H., Hsieh, M., & Chang, S. (2007). A Study of Career Development , Learning Motivation , and Learning Satisfaction of Adult Learners in Unconventional Scheduling Graduate Programs. *Learning*.
- [13] Chun, R. (2009). A corporate's responsibility to employees during a merger: Organizational virtue and employee loyalty. *Corporate Governance*, 9(4), 473–483. <https://doi.org/10.1108/14720700910985016>
- [14] Conference, I., & Science, S. (2017). *2017 International Conference on Business and Social Science (ICoBBS 2017)*. March, 1–107.
- [15] Daniela, P. (2015). The Relationship Between Self-Regulation, Motivation And Performance At Secondary School Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2549–2553. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.410>
- [16] Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- [17] Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- [18] Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
- [19] Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02>

- .167
- [20] Hassan, S. (2013). *Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Pub. October 2017*. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638>
- [21] Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- [22] Hughes, D., Bimrose, J., Barnes, S., Bowes, L., & Orton, M. (2005). A Systematic Literature Review of Research into Career Development Interventions for Workforce Development. *Search*, April.
- [23] Ibrahim, M. Y. (2015). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance Among School Leaders in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 674–680. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.126>
- [24] Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- [25] Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- [26] Ismail, A., Madrah, H., & Ismail, Y. (2013). Mediating Role of Career Development in the Relationship between Career Program and Personal Outcomes. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 17(1), 43. <https://doi.org/10.7454/mssh.v17i1.1806>
- [27] Ivanova, E., & Gibcus, P. (2003). *The decision-making entrepreneur Literature review*. January 2003, 1–41. <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/N200219.pdf>
- [28] Jahanbazi Goujani, A., Shahin, A., Nasr Isfahani, A., & Safari, A. (2019). Analyzing the influence of job satisfaction on hostage employee loyalty in Isfahan Province Gas Company. *Benchmarking*, 26(6), 1728–1748. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0093>
- [29] Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Silpakorn university international journal. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–128. <http://www.tci-thaijo.org/index.php/sujsha/article/view/7140/6165>
- [30] Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 408–413. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30053-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30053-3)
- [31] Johnson, K. (2008). Virtual Leadership: Required Competencies for Effective Leaders. *Communication*, 39–52. http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/upload/Spring10Mtng_VirtualLeadership.pdf
- [32] Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., & Figueroa-Domecq, C. (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- [33] Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2014). The physicality of leadership: Gesture, entanglement, taboo, possibilities. *Monographs in Leadership and Management*, 6. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120140000006012>
- [34] Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

- [35] Liu, J., & Jo, W. M. (2020). Value co-creation behaviors and hotel loyalty program member satisfaction based on engagement and involvement: Moderating effect of company support. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43(April 2019), 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.02.002>
- [36] Liu, Y. (2021). Contextual influence on formal and informal teacher leadership. *International Journal of Educational Research Open*, 2–2(October 2020), 100028. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100028>
- [37] Loucks, S., & Ozogul, G. (2020). Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context. *TechTrends*, 64(4), 655–665. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00513-4>
- [38] Mahalingam, S., & Suresh, M. (2018). The impact of organizational commitment on employee loyalty in IT industry with reference to Coimbatore City. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 1(5), 55–59. http://www.ijresm.com/vol1iss5May18/IJRESM15_16.pdf
- [39] Ng, N. B. M. A., & Zin, M. L. B. M. (2019). The Relationship between Employee Value Proposition and Employee Loyalty: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Economics*, 10(10), 959–965. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/10.10.2019/004](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/10.10.2019/004)
- [40] Pan, Y. (2018). On the Influencing Factors and Strategies of Employee Loyalty: Facebook case study. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(4), 553–572. <https://doi.org/10.1007/s40647-018-0215-1>
- [41] Pillay, N., Dawood, Q., & Karodia, A. M. (2015). The Relationship between Career Development and Staff Motivation in the South African Petroleum Sector: A Case Study of a Durban Refinery. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 1–51. <https://doi.org/10.12816/0011643>
- [42] Preko, A., & Adjetej, J. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4(2), 51.
- [43] Profesor, A., Manajemen, D. I., Riphah, S. K., Manajemen, F. I., & Riphah, S. K. (2018). *Kepemimpinan Virtual : Makalah Ulasan Khurram Mehtab Amjad ur Rehman Saira Ishfaq Raja Ahmed Jamil*. 8(4), 183–193.
- [44] Pullan, P. (2016). Virtual Leadership. *Itnow*, 58(3), 58–59. <https://doi.org/10.1093/itnow/bww085>
- [45] Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- [46] Rahimpour, K., Shirouyehzad, H., Asadpour, M., & Karbasian, M. (2020). A PCA-DEA method for organizational performance evaluation based on intellectual capital and employee loyalty: A case study. *Journal of Modelling in Management*, 15(4), 1479–1513. <https://doi.org/10.1108/JM2-03-2019-0060>
- [47] Rishipal. (2019). Employee loyalty and counter-productive work behaviour among employees in the Indian hospitality sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 438–448. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2019-0020>
- [48] Saleem, Y., Scholar, M. P., Kamran, M. R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career Development an Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 2222–2839. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/7446/7725>
- [49] Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3–4), 303–

332.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300>
- [50] Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, *54*, 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- [51] Tuba Parvaiz, B., & Ahmed, O. (2016). *Munich Personal RePEc Archive Sustaining the Growth of Employee: Motivation and Career Development in Organization Sustaining the Growth of Employee: Motivation and Career Development in Organization*. 69728.
- [52] Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management and Data Systems*, *111*(5), 675–696.
<https://doi.org/10.1108/02635571111137250>
- [53] U, S. N. (2014). Review of literature 2 . Review of literature. *PhD Thesis, Amjad 2011*, 49–58.
[http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/3972/11/11-chapter 3.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/3972/11/11-chapter%203.pdf)
- [54] van Dongen, L., Cardiff, S., Kluijtmans, M., Schoonhoven, L., Hamers, J. P. H., Schuurmans, M. J., & Hafsteinsdóttir, T. B. (2021). Developing leadership in postdoctoral nurses: A longitudinal mixed-methods study. *Nursing Outlook*, *0*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.2021.01>
- .