



Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada Faznet Pekanbaru

The influence of leadership and career development on employee loyalty through job satisfaction at Faznet Pekanbaru

Nararya Daiva Fawwaz*, Susi Hendriani, Rosnelly Roesdi

Program Studi Manajemen, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan Faznet Pekanbaru.

Desain/metodologi/pendekatan – Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Faznet Pekanbaru, dengan jumlah sampel sebanyak 76 orang yang diambil menggunakan teknik total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.4.

Temuan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang melalui kepuasan kerja. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang melalui kepuasan kerja.

Keterbatasan penelitian – Keterbatasan utama terletak pada cakupan objek yang hanya berfokus pada karyawan Faznet Pekanbaru berjumlah 76 orang. Penerapan metode kuantitatif dengan penggunaan kuesioner tertutup membatasi peneliti dalam mengeksplorasi aspek-aspek kualitatif. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan objek ke berbagai perusahaan serta mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) agar temuan yang diperoleh lebih mendalam, menyeluruh, dan representatif.

Implikasi – Penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di Faznet Pekanbaru dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

Abstract

Purpose – This study aims to analyze the influence of leadership and career development on employee loyalty through job satisfaction at Faznet Pekanbaru.

Design/methodology/approach – The population in this study consisted of all Faznet Pekanbaru employees, with a sample of 76 individuals selected using a total sampling technique, where all members of the population served as research samples. The data analysis method used was Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) assisted by SmartPLS software version 4.1.1.4.

Findings – The results showed that leadership had a positive and significant effect on employee loyalty. Career Development had a positive and significant effect on employee loyalty. Leadership had a positive and significant effect on job satisfaction. Career Development had a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction had a positive and significant effect on employee loyalty. Leadership had a positive and significant effect on employee loyalty through job satisfaction. Career Development had a positive and significant effect on employee loyalty through job satisfaction.

Research limitations – The main limitation lies in the limited focus on 76 Faznet Pekanbaru employees. The use of quantitative methods, including closed-ended questionnaires, limited the researcher's ability to explore qualitative aspects. Therefore, future research is recommended to expand the scope to include various companies and combine quantitative and qualitative methods (mixed methods) to achieve more in-depth, comprehensive, and representative findings.

Implications – This study as a whole shows that employee loyalty at Faznet Pekanbaru is influenced by the complex interaction between leadership, career development, and job satisfaction.

Keywords: Perception, Tax Reform, Digital Taxation

Histori Artikel:

Diterima: 14 November 2025, Direvisi: 20 Desember 2025, Disetujui: 21 Desember 2025, Dipublikasi: 2 Januari 2026.

*Penulis Korespondensi:

nararya.daiva5813@student.unri.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.952>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam organisasi, karena keberhasilan operasional sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, dan perilaku individu yang berada di dalamnya. Menurut Dhenny (2019) tanpa dukungan SDM yang andal, sarana, prasarana, dan modal sekalipun tidak mampu menjamin tercapainya tujuan organisasi. Terlebih pada perusahaan jasa, sumber daya manusia merupakan ujung tombak pelayanan. Kualitas pelayanan, interaksi dengan pelanggan, dan citra perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Dalam konteks bisnis modern yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk beradaptasi cepat, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas karyawan. Ketika karyawan memiliki loyalitas tinggi, mereka menunjukkan komitmen, kinerja optimal, serta menurunkan angka *turnover*. Namun, penelitian dan fenomena lapangan menunjukkan loyalitas kerja tidak muncul dengan sendirinya; ada faktor-faktor penting yang mempengaruhi seperti kepuasan kerja, pengembangan karir, dan kepemimpinan.

Faznet Pekanbaru sebagai penyedia *Internet Service Provider* (ISP) dengan 76 karyawan menghadapi tantangan persaingan, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan pelanggan. Hasil survei APJII 2023 menunjukkan bahwa tantangan SDM di industri ISP mencapai 26,60 persen dan menjadi salah satu isu terbesar di Indonesia. Kondisi ini mengindikasikan bahwa jika perusahaan tidak mampu mengelola SDM dengan baik, kualitas pelayanan dan keberlangsungan bisnis terancam.

Fenomena *turnover* karyawan pada Faznet Pekanbaru juga memperkuat urgensi penelitian ini. Data *labour turnover* lima tahun terakhir 2020 - 2024 menunjukkan keluar-masuk karyawan yang tinggi setiap tahun dan mencapai angka *turnover* hingga 59,77% pada 2023. Angka tersebut sangat mengganggu produktivitas dan menimbulkan biaya tambahan pelatihan karyawan baru. Perputaran tenaga kerja ini menjadi sinyal bahwa loyalitas dan kepuasan kerja karyawan belum terbangun secara optimal.

Berdasarkan wawancara, karyawan mengaku tertekan menghadapi keluhan pelanggan, minim solusi dari atasan, serta merasa kurang dihargai. Kondisi ini mendorong meningkatnya niat resign dan berdampak pada produktivitas. Persoalan tersebut menguatkan pandangan dari Widodo (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menurunkan *turnover*. Data pra-survey pun menunjukkan hanya 44% karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, menandakan masalah kepuasan kerja cukup serius.

Selain kepuasan kerja, kepemimpinan menjadi variabel penting. Namun, hasil pra-survey menunjukkan hanya 40% karyawan menilai kepemimpinan berjalan efektif. Beberapa karyawan mengaku pemimpin kurang memberikan solusi, minim komunikasi, dan pelatihan sering diberikan secara subjektif. Padahal menurut Febrian (2020) kepemimpinan dapat memotivasi dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, penelitian Maspuatun (2022) menemukan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh pada loyalitas, sehingga muncul kontradiksi empiris.

Variabel pengembangan karir juga menunjukkan persoalan. Data pra-survey memperlihatkan hanya 36% karyawan merasa perusahaan memberi kesempatan karir dan promosi secara adil. Padahal Lestari (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas. Namun, penelitian Lumiu (2020) menemukan sebaliknya, bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Berdasarkan gap tersebut, studi ini memiliki kebaruan (*novelty*) karena menggabungkan tiga variabel utama yaitu kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja untuk menjelaskan loyalitas karyawan di industri ISP, khususnya pada Faznet Pekanbaru, yang selama ini belum banyak diteliti. Selain itu, penelitian ini menjawab keterbatasan penelitian terdahulu yang hanya menguji pengaruh langsung, dengan menambahkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Secara teoritis, penelitian ini didukung oleh teori kepemimpinan transformasional Bass (2020) yang menjelaskan bahwa pemimpin dapat memberikan inspirasi, perhatian individu, dan motivasi kepada karyawan. Teori Herzberg juga mempertegas bahwa pengembangan karir dan pengakuan merupakan faktor motivator peningkat kepuasan. Sementara teori pertukaran sosial menegaskan bahwa dukungan perusahaan akan dibalas dengan kesetiaan dan komitmen karyawan. Berdasarkan teori tersebut, dapat dikembangkan hipotesis bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan melihat fenomena empiris, *research gap*, dan dukungan teori, penelitian ini menjadi penting dilakukan. Tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Faznet Pekanbaru. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan karyawan yang lebih efektif dan menekan angka *turnover*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Metode SEM-PLS dinilai relevan untuk menjawab tujuan penelitian karena mampu menganalisis hubungan kausalitas baik langsung maupun tidak langsung secara simultan antarvariabel laten, serta dapat digunakan pada jumlah sampel kecil dan data yang tidak terdistribusi normal Abdullah (2019). Dengan demikian, metode ini memberikan hasil yang lebih komprehensif dan akurat dalam memahami hubungan antarvariabel dalam konteks perilaku organisasi di Faznet Pekanbaru.

Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu dua variabel independen, satu variabel intervening, dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi Kepemimpinan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2), sedangkan variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Z), dan variabel dependen adalah Loyalitas Karyawan (Y). Menurut Sugiyono (2020), variabel bebas

merupakan faktor yang memengaruhi perubahan pada variabel terikat, sementara variabel terikat adalah akibat dari pengaruh variabel bebas. Adapun variabel intervening berperan menjembatani hubungan keduanya. Masing-masing variabel diukur dengan indikator berbasis skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk menilai persepsi responden terhadap pernyataan yang menggambarkan setiap konstruk (Sudaryono, 2021). Variabel Kepemimpinan diukur melalui indikator seperti pengambilan keputusan, komunikasi, dan tanggung jawab Sutrisno (2020), sedangkan variabel Loyalitas Karyawan diukur melalui indikator kepatuhan, komitmen, dan keterikatan terhadap perusahaan (Newstrom, 2022; Chaerudin et al., 2020).

Tabel 1. Definisi Operasional variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Loyalitas Karyawan (Y)	1. Kepatuhan terhadap aturan perusahaan 2. Komitmen dalam melaksanakan tugas atau kewajiban 3. Kolaborasi dengan rekan kerja 4. Ketertarikan terhadap pekerjaan 5. Keterikatan terhadap perusahaan	Chaerudin et al. (2020)
Kepuasan Kerja (Z)	1. Integritas Kerja 2. Moral Kerja 3. Prestasi Kerja 4. Motivasi 5. Keandalan Kerja	Hasibuan (2020) dan Widodo (2020)
Kepemimpinan (X1)	1. Pengambilan keputusan 2. Pemberian motivasi 3. Komunikasi 4. Hubungan dengan bawahan 5. Tanggung jawab	Hasibuan (2020)
Pengembangan Karir (X2)	1. Kebutuhan karir 2. Pelatihan 3. Perlakuan yang adil dalam berkarir 4. Informasi karir 5. Promosi 6. Mutasi 7. Pengembangan Tenaga Kerja	Rivai (2021)

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Faznet Pekanbaru yang berjumlah 76 orang, mencakup variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan (Sugiyono, 2020). Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti profil perusahaan, jumlah karyawan, serta visi dan misi (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Faznet Pekanbaru, dan karena jumlahnya relatif kecil, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*, di mana seluruh populasi dijadikan sampel (Sudaryono, 2021). Untuk menjaga keabsahan data, digunakan teknik anonimitas, yakni peneliti menjamin kerahasiaan identitas responden agar mereka dapat menjawab secara jujur dan terbuka.

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.4. SEM-PLS dipilih karena mampu

menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara bersamaan, serta efektif digunakan untuk jumlah sampel kecil dan data non-parametrik (Ghozali & Latan, 2021). Analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas konstruk menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha* (Sholihin & Ratmono, 2021). Selain itu, dilakukan pengujian model struktural dengan melihat nilai *R-square* untuk mengukur kekuatan prediksi, serta pengujian *path coefficients* dan *t-statistics* untuk menilai signifikansi pengaruh antarvariabel dengan kriteria *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 76 karyawan Faznet Pekanbaru yang menjadi subjek dalam analisis karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 2. Karakteristik Demografi Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	50	66%
2	Perempuan	26	34%
No	Tingkat Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	< 30 tahun	35	46%
2	30 - 45 tahun	23	30%
3	> 45 tahun	18	24%
No	Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	36	47%
2	Sarjana (S1)	40	53%
No	Pekerjaan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	< 1 tahun	9	12%
2	1 - 5 tahun	67	88%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 66%, yang menggambarkan bahwa aktivitas operasional perusahaan lebih banyak melibatkan tenaga kerja lapangan. Hal ini sejalan dengan pandangan (Robbins, 2021) bahwa perbedaan jenis kelamin tidak memengaruhi kemampuan kerja secara signifikan, namun dapat memengaruhi jenis pekerjaan yang dilakukan.

Dari segi usia, sebagian besar responden berusia di bawah 30 tahun (46%), menunjukkan dominasi karyawan muda yang energik, adaptif, dan terbuka terhadap pembelajaran baru. Namun, pada fase ini loyalitas masih fluktuatif karena adanya dorongan untuk mencari pengalaman dan peluang karier lain. Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang sarjana (53%), yang menunjukkan tingkat kesadaran profesional yang tinggi dan ekspektasi terhadap pengembangan karier yang adil (Hasibuan, 2020).

Berdasarkan masa kerja, 88% karyawan telah bekerja selama 1–5 tahun, yang menunjukkan fase penting dalam pembentukan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut (Ghozali, 2022), pada tahap ini kepuasan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kejelasan karier menjadi faktor kunci yang menentukan komitmen karyawan. Oleh karena itu, Faznet Pekanbaru perlu memperkuat strategi pengembangan karier, menciptakan sistem penghargaan yang adil, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif untuk menjaga loyalitas dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

Convergent Validity

Dalam *convergent validity* maka akan dilakukan dua pengujian yakni *loading factor* dan *average variance extracted*. Terdapat dua kriteria untuk menilai variabel dapat dikatakan valid yaitu nilai *loading factor* harus > 0.7 dan nilai *average variance extracted* harus $> 0,5$ (Abdillah & Jogiyanto, 2020). Adapun hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Loading Factor

Tabel 3. Hasil Uji Loading Vactor

Item	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0,823			
X1.2	0,742			
X1.3	0,907			
X1.4	0,888			
X1.5	0,868			
X2.1		0,875		
X2.2		0,895		
X2.3		0,830		
X2.4		0,912		
X2.5		0,854		
X2.6		0,826		
X2.7		0,865		
Y.1			0,884	
Y.2			0,855	
Y.3			0,746	
Y.4			0,856	
Y.5			0,776	
Z.1				0,895
Z.2				0,868
Z.3				0,909
Z.4				0,894
Z.5				0,774

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 3, didapatkan bahwa nilai validitas setiap indikator dari variabel kepemimpinan (X1), pengembangan karir (X2), kepuasan kerja (Z) dan loyalitas karyawan (Y) memiliki nilai *loading factor* > 0.7 , dengan demikian indikator tersebut dapat dinyatakan valid sebagai pengukur variabel.

2. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan	0,718	Valid
Pengembangan Karir	0,750	Valid
Loyalitas Karyawan	0,681	Valid
Kepuasan Kerja	0,756	Valid

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4, dapat diperhatikan bahwa nilai dari setiap variabel penelitian memiliki hasil > 0.5 , maka berdasarkan pada hasil tersebut dapat dikatakan bahwa seluruh variabel valid dan telah memenuhi kriteria pengujian.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari variabel laten/ konstruk berbeda dengan variabel laten lainnya. Terdapat dua pengujian dalam *discriminant validity* yaitu uji *fornell-larcker criterion* dan *cross loading*. Adapun hasil pengujian yang dilakukan yakni:

1. Fornell-Larcker Criterion

Tabel 5. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan	0,847			
Pengembangan Karir	0,786	0,866		
Loyalitas Karyawan	0,808	0,820	0,825	
Kepuasan Kerja	0,832	0,844	0,865	0,869

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa nilai *square root* atas AVE sepanjang garis diagonal lebih besar korelasinya antara satu konstruk dengan yang lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik.

2. Cross Loading

Tabel 6. Hasil Uji Cross Loading

Item	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0,823	0,650	0,697	0,722
X1.2	0,742	0,507	0,532	0,547
X1.3	0,907	0,724	0,770	0,702
X1.4	0,888	0,694	0,749	0,769
X1.5	0,868	0,727	0,769	0,756
X2.1	0,707	0,875	0,802	0,795
X2.2	0,675	0,895	0,751	0,784
X2.3	0,572	0,830	0,717	0,740
X2.4	0,728	0,912	0,763	0,776
X2.5	0,717	0,854	0,792	0,785
X2.6	0,664	0,826	0,712	0,705
X2.7	0,694	0,865	0,725	0,703
Y4.1	0,746	0,827	0,884	0,829
Y4.2	0,646	0,781	0,855	0,745
Y4.3	0,703	0,707	0,746	0,743
Y4.4	0,756	0,667	0,856	0,777
Y4.5	0,593	0,587	0,776	0,714
Z1	0,699	0,769	0,792	0,895
Z2	0,795	0,767	0,862	0,868

Item	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja
Z3	0,720	0,727	0,825	0,909
Z4	0,734	0,781	0,796	0,894
Z5	0,658	0,753	0,737	0,774

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya dari nilai *cross loading*. Dengan itu dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* lebih baik dari pada indikator diblok lainnya.

Composite Reliability

Composite Reliability merupakan indeks yang berguna untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan (reliabel). Menurut (Sholihin dan Ratmono, 2021) dalam memenuhi kriteria pengujian *composite reliability* maka diperlukan nilai $> 0,7$ agar konstruk tersebut dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi. Adapun hasil pengujian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan	0,911	0,7	Reliabel
Pengembangan Karir	0,945	0,7	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,886	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,920	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 7, setiap variabel memiliki hasil nilai konstruk > 0.7 . Maka dapat dinyatakan bahwa seluruh konstruk dapat diandalkan (reliabel).

Cronbach's Alpha

Salah satu jenis pengujian dalam melihat sebuah konstruk dapat diandalkan adalah dengan melakukan uji *cronbach's alpha*. Dalam uji ini diperlukan nilai > 0.7 agar konstruk dikatakan *reliabel* (Sholihin dan Ratmono, 2021).

Tabel 8. Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan	0,901	0,7	Reliabel
Pengembangan Karir	0,944	0,7	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,882	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,918	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 8, hasil pengujian diatas dapat diperhatikan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai > 0.7 . Maka, dapat dinyatakan bahwa seluruh konstruk dapat diandalkan (reliabel).

Dalam pengujian reliabilitas yang telah dilakukan dengan menggunakan uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha* maka dinyatakan bahwa keseluruhan konstruk reliabel.

R-Square

R-Square menunjukkan besar persentase variansi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen/prediktor dalam model. Menurut (Ghozali, 2022) rentang nilai R-Square dikategorikan ke dalam 3 tingkatan, yaitu kategori rendah dengan R-Square 1–40%, kategori sedang 41–70% dan kategori tinggi 71–100%. Berikut adalah hasil dari pengujian R-Square:

Tabel 9. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R-square
Loyalitas Karyawan	0,881	0,876
Kepuasan Kerja	0,819	0,814

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 9, hasil pengujian didapatkan nilai R-Square untuk variabel Loyalitas Karyawan 0.881 (88,1%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti sebesar 0.119 (11,9%). Dan, Kepuasan Kerja 0.819 (81,9%) sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti sebesar 0.181 (18,1%). Maka dapat disimpulkan bahwa Loyalitas Karyawan memiliki nilai R-Square tingkat tinggi dan Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square tingkat tinggi.

Model Fit

Pengujian *model fit* dilakukan untuk melihat seberapa baik model yang diteliti. Pada pengujian ini perlu memperhatikan model yang diteliti dengan melihat hasil pada NFI (Normed Fit Index) dan SRMR atau *Standardized Root Mean Square*. Adapun hasil pengujian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,069	0,069
d_ ULS	1,222	1,222
d_ G	1,642	1,642
Chi-square	548,230	548,230
NFI	0,725	0,725

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 10, dapat diperhatikan apabila nilai Normed Fit Index yang dihasilkan berada pada nilai 0.725 atau apabila diubah menjadi persentase maka model penelitian yang dilakukan memiliki nilai 72,5% baik. Namun, berdasarkan nilai SRMR atau *Standardized Root Mean Square*, nilainya sebesar $0,069 < 0,10$ maka model dikatakan fit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit dengan data.

Path Coefficients

Pengujian *path coefficients* dilakukan untuk melihat nilai antar variabel yang memiliki hubungan langsung. Nilai yang harus dimiliki adalah > 0 yang berarti positif, apabila nilai berada < 0 , maka ini berarti arah hubungan langsung antara variabel tersebut negatif.

Tabel 11. Hasil Uji Path Coefficients

	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan	0,181	0,379
Pengembangan Karir	0,214	0,576
Kepuasan Kerja	0,558	

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Pada tabel 11, yang telah didapatkan dapat dilihat bahwa variabel yang memiliki hubungan langsung mendapatkan nilai positif (>0). Adapun penjabarannya adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Keterangan Hasil Uji *Path Coefficients*

Hipotesis	Keterangan
H1: Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Positif
H2: Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Positif
H3: Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh Positif
H4: Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh Positif
H5: Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

T-Statistics

Pengujian *t-statistics* dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel eksogen secara keseluruhan terhadap variabel endogen. Adapun nilai yang dibutuhkan *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$.

Tabel 13. Hasil *T-Statistics Direct Effect*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P-values
Kepemimpinan -> Loyalitas Karyawan	0,181	0,184	0,085	2,121	0,034
Pengembangan Karir -> Loyalitas Karyawan	0,214	0,211	0,085	2,519	0,012
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,379	0,390	0,102	3,710	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,576	0,566	0,100	5,736	0,000
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,588	0,587	0,115	5,103	0,000

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 13, merupakan hasil pengujian *t-statistics* pada variabel yang memiliki pengaruh langsung menunjukan bahwa seluruh hipotesis tersebut memiliki pengaruh langsung bersifat positif dan signifikan dikarenakan memiliki nilai *t-statistics* > 1.96 dan nilai *p-values* < 0.05 . Adapun penjabaran dari hasil pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Keterangan Hasil *T-Statistics*

Hipotesis	Keterangan
H1: Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Signifikan
H2: Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Signifikan
H3: Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh Signifikan
H4: Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh Signifikan
H5: Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Pengaruh Signifikan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Pada pengujian *t-statistics*, peneliti juga melakukan uji *specific indirect effects* untuk mengetahui pengaruh variabel intervening dalam memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Pengujian dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* karena lebih sesuai dengan pendekatan PLS-SEM yang bersifat non-parametrik. Menurut (Hair et al., 2021), metode *bootstrapping* dipilih dibandingkan Uji Sobel karena Uji Sobel mengasumsikan distribusi normal dan memiliki kelemahan dalam mendeteksi efek tidak langsung, terutama pada ukuran sampel kecil. Dengan demikian, *bootstrapping* dinilai lebih akurat dan memiliki kekuatan statistik yang lebih tinggi dalam mengevaluasi efek mediasi.

Menurut (Baron & Kenny, 1986) ada tiga model analisis yang melibatkan variabel mediasi, yaitu sebagai berikut:

- Full mediation* artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator.
- Partial mediation* artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel mediator.
- Unmediated* artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator.

Adapun hasil yang didapatkan dalam pengujian efek mediasi/intervening sebagai berikut:

Tabel 15. Hasil T-Statistics Spesifik Indirect Effects

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-values
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,223	0,229	0,077	2,900	0,004
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0,339	0,332	0,089	3,822	0,000

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 15, dapat dilihat bahwa hipotesis ke-6 dan hipotesis ke-7 yaitu memiliki pengaruh langsung bersifat positif dan signifikan dikarenakan memiliki nilai *t-statistics* > 1.96 dan nilai *p-values* < 0.05. Artinya, hipotesis ke-6 dan hipotesis ke-7 memiliki efek mediasi yaitu *partial mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator, secara langsung maupun tidak langsung variabel eksogen mampu mempengaruhi variabel endogen.

Berikut adalah tabulasi kesimpulan uji hipotesis yang telah dilakukan beserta keterangan serta output *bootstrapping* atas hasil uji yang tertera:

Tabel 16. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil	Mediasi	Keterangan
H1	Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan	Signifikan		Diterima
H2	Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan	Signifikan		Diterima
H3	Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	Signifikan		Diterima
H4	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	Signifikan		Diterima
H5	Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Signifikan		Diterima

No	Hipotesis	Hasil	Mediasi	Keterangan
H6	Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Signifikan	<i>Partial Mediation</i>	Diterima
H7	Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Signifikan	<i>Partial Mediation</i>	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin baik kualitas kepemimpinan, semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Pemimpin yang mampu mengambil keputusan tepat, memberikan motivasi, berkomunikasi efektif, dan menunjukkan tanggung jawab tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan yaitu tanggung jawab, menunjukkan bahwa sikap pemimpin yang bertanggung jawab mampu menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas karyawan, sedangkan indikator terendah yaitu pengambilan keputusan menunjukkan perlunya peningkatan pelibatan karyawan dalam proses organisasi. Temuan ini mendukung teori Hasibuan (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan organisasi, serta sejalan dengan penelitian Apriyani (2024) dan Priambada (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, meskipun berbeda dengan hasil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin baik perusahaan menyediakan program pengembangan karir, semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Program seperti pelatihan, promosi, mutasi, serta penyediaan informasi karir terbukti meningkatkan rasa memiliki dan motivasi karyawan untuk bertahan serta memberikan kinerja terbaik. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karena karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan ketika diberi kesempatan untuk berkembang. Berdasarkan hasil analisis, indikator pelatihan memiliki skor tertinggi, menandakan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan, sementara indikator kebutuhan karir memperoleh nilai terendah, menunjukkan perlunya perusahaan menyesuaikan arah pengembangan karir dengan aspirasi individu. Secara praktis, Faznet Pekanbaru perlu memperkuat program karir yang lebih terstruktur dan adil, termasuk peningkatan kualitas pelatihan dan promosi, agar loyalitas karyawan terus tumbuh dan mendukung keberlanjutan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fajar (2025) dan Slanika (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan, memberikan motivasi, menjalin komunikasi, menjaga hubungan baik dengan bawahan, serta menunjukkan tanggung jawab yang tinggi. Pemimpin yang mampu menjalankan fungsi tersebut dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan membuat karyawan merasa dihargai serta didukung dalam pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan teori Hasibuan (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja karena pemimpin yang berperan sebagai motivator dan komunikator akan menumbuhkan rasa nyaman serta loyalitas karyawan. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan yaitu tanggung jawab, menunjukkan bahwa sikap tanggung jawab pimpinan

mampu menumbuhkan rasa aman dan motivasi kerja, sedangkan indikator terendah yaitu pengambilan keputusan menunjukkan perlunya peningkatan partisipasi karyawan dalam proses keputusan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan di Faznet Pekanbaru perlu memperkuat gaya kepemimpinan partisipatif dan terbuka agar kepuasan kerja dapat meningkat secara menyeluruh. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Kezia (2023) dan Indra (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin baik program pengembangan karir yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Program seperti pelatihan, promosi, pemberian informasi karir, dan pengembangan tenaga kerja membuat karyawan merasa dihargai serta memiliki harapan terhadap masa depan kariernya. Temuan ini sejalan dengan teori Rivai (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan kejelasan arah dan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dalam organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator tertinggi pada variabel ini adalah pelatihan, yang menunjukkan bahwa program pelatihan perusahaan mampu meningkatkan keterampilan dan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, indikator kebutuhan karir memperoleh nilai terendah, menandakan perlunya keselarasan antara aspirasi karyawan dan arah pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, Faznet Pekanbaru perlu memperkuat program karir yang lebih terarah, transparan, dan berkelanjutan agar kepuasan kerja terus meningkat. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Fatolosa (2024) dan Slanika (2025) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Kepuasan kerja muncul ketika harapan karyawan sesuai dengan kenyataan yang mereka alami, baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, maupun peluang pengembangan diri. Karyawan yang merasa puas cenderung bekerja dengan tanggung jawab tinggi, memiliki komitmen kuat, dan tidak mudah berpindah ke perusahaan lain. Temuan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2020) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan loyalitas karena menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator tertinggi pada variabel kepuasan kerja yaitu moral kerja, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat dan etos kerja tinggi sehingga berkontribusi positif terhadap loyalitas. Sementara itu, indikator terendah yaitu keandalan kerja menunjukkan perlunya peningkatan kejelasan peran dan dukungan kerja yang berkelanjutan. Secara praktis, Faznet Pekanbaru perlu memperkuat kebijakan manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti pemberian apresiasi, kompensasi yang adil, dan peluang pengembangan karier. Hasil ini sejalan dengan penelitian Slanika (2025) dan Qurbani (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja di Faznet Pekanbaru, yang berarti semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, membangun komunikasi yang baik, serta menciptakan suasana kerja yang adil dan kondusif. Ketika karyawan merasa dihargai, diberi motivasi, dan memperoleh dukungan dalam pengembangan diri, maka kepuasan kerja meningkat dan berdampak pada munculnya rasa loyal terhadap perusahaan. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan loyalitas, karena karyawan yang

puas cenderung berkomitmen, bertanggung jawab, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan yaitu tanggung jawab, menunjukkan bahwa pemimpin dinilai telah memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap kesejahteraan bawahannya, sehingga menciptakan rasa aman dan kepercayaan yang meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, indikator pengambilan keputusan memiliki nilai terendah, menandakan perlunya peningkatan pelibatan karyawan dalam proses keputusan agar kepuasan dan loyalitas semakin kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hariyanti et al. (2022) serta Baskara dan Bangun (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja, di mana kepemimpinan yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja di Faznet Pekanbaru. Artinya, semakin baik program pengembangan karir yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Program seperti pelatihan, promosi, mutasi, dan penyediaan informasi karir berperan penting dalam menciptakan rasa puas dan motivasi kerja. Ketika karyawan melihat adanya peluang yang jelas untuk berkembang, mereka cenderung merasa dihargai dan berkomitmen untuk bertahan serta memberikan kontribusi terbaik. Temuan ini sejalan dengan teori Rivai (2021) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga membangun rasa memiliki terhadap perusahaan, serta mendukung pandangan Hasibuan (2020) bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang memperkuat hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas. Berdasarkan analisis deskriptif, indikator tertinggi pada variabel pengembangan karir adalah pelatihan, yang menunjukkan bahwa kesempatan pelatihan mampu meningkatkan keterampilan, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, indikator kebutuhan karir memiliki nilai terendah, mengindikasikan perlunya penyesuaian antara program karir dengan aspirasi individu agar kepuasan dan loyalitas karyawan tetap terjaga. Secara praktis, Faznet Pekanbaru perlu memastikan keberlanjutan program pengembangan karir yang transparan dan adil untuk memperkuat kepuasan dan loyalitas karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Siregar et al. (2022) dan Farhan et al. (2023) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

SIMPULAN

Simpulan

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin baik penerapan pengembangan karir maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik penerapan pengembangan karir maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki peran penting dalam membentuk sikap loyal karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diberikan perusahaan, maka semakin

tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong meningkatnya loyalitas terhadap perusahaan.

Keterbatasan

Setiap penelitian tentu memiliki keterbatasan, begitu pula dengan penelitian ini. Keterbatasan utama terletak pada cakupan objek yang hanya berfokus pada karyawan Faznet Pekanbaru berjumlah 76 orang, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain dengan karakteristik dan bidang usaha yang berbeda. Selain itu, penerapan metode kuantitatif dengan penggunaan kuesioner tertutup membatasi peneliti dalam mengeksplorasi aspek-aspek kualitatif yang mungkin turut memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan, seperti budaya kerja atau pola komunikasi pimpinan. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan objek ke berbagai perusahaan serta menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) agar temuan yang diperoleh lebih mendalam, menyeluruh, dan representatif.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di Faznet Pekanbaru dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara kepemimpinan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Ketiga variabel tersebut terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan loyalitas, sehingga perlu dikelola secara terpadu oleh manajemen perusahaan. Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan rasa percaya antara pimpinan dan karyawan, sementara program pengembangan karir yang jelas memberikan motivasi serta peluang bagi karyawan untuk berkembang. Di sisi lain, kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat kualitas kepemimpinan yang partisipatif, menyediakan jalur karir yang transparan, serta menjaga kepuasan kerja melalui sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang mendukung. Sinergi dari ketiga aspek ini tidak hanya akan memperkuat loyalitas karyawan, tetapi juga mendukung stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Syukur, E. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. *Jurnal Magisma*, 28-37.
- Apriani Dewi, S. L. (2024). The Influence of Financial Compensation, Non-Physical Work Environment and Soft Skills on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variable at Mercu Buana University, Jakarta. *International Journal Economics Development Research*, 549-568.
- Aritonang Ain Kezia, F. W. (2023). Dampak Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (PT. Indomarco Prismatama Cabang Bekasi). *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, 151-158.
- Baskara, A. M. F., & Bangun, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 6(2), 136–149. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>
- Dhenny, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Batam. *Equilibria*, 11-22.
- Fajar, H. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Indoguna Yasa (MR DIY). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 39-50.

- Farhan Saputra, Ganis Aliefiani Mulya Putri, Dita Puspitasari, & Bayu Putra Danaya. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
- Febrian. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 65-72.
- Ghozali dan Latan. (2022). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 29 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 40–46. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.144>
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hulu Fatolosa, Z. Y. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan . *Edunomika*, 1-10.
- Indra, P. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai . *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 28-40.
- Lumiu, P. T. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Maspuatun, A. W. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Pegawai pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 70-79.
- Newstrom, J. W. (2022). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ningsih Hana Lestari, P. B. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT Semen Baturaja Tbk. *Andalas Management Review* , 32-45.
- Priambada, D. W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Housekeeping di Hotel Furamaxclusive Resort and Villas Ubud. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 34-42.
- Qurbani, I. (2023). Analysis of Job Satisfaction on Performance with Job Loyalty as An Intervening Variable (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan All Medan Raya). *International Journal of Social Science, Education, Communications and Economics*, 989-1002.
- Rivai, V. Z. (2021). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Press.
- Rivai. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Robbins, S. (2022). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Sholihin dan Ratmono. (2021). Analisis SEM-PLS dengan Warppls 8.0 : Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis. Yogyakarta: Andi Offset.
- Siregar, S. M., Ainun, N., & Putra, S. A. (2022). Pengaruh Insentif Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Mala Sari. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 498–505. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.605>
- Slanika, S. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan . *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 501-517.
- Sudaryono, D. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Depok: Rajawali Press.
- Widodo, S. E. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.