

**PENGARUH *CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES*,
LEADERSHIP STYLE, DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI**

TESIS



Deka Ade Setya

92224050

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

2026

**PENGARUH *CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES*,
LEADERSHIP STYLE, DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI**

Deka Ade Setya

92224050



TESIS

Untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Ilmu Manajemen pada
Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan wibawa Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang
Dipertahankan pada 31 Agustus 2026 di Universitas Muhammadiyah
Palembang

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Deka Ade Setya
NIM : 92224050
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen, baik di Universitas Muhammadiyah Palembang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Palembang, Agustus 2026
Yang membuat pernyataan,



(Deka Ade Setya)

**PENGARUH CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES,
LEADERSHIP STYLE, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI**

TESIS

DEKA ADE SETYA

92224050

Diterima dan Disahkan

Pada Tanggal : Agustus 2026

Pembimbing I



Dr. Tobari, S.E., M.Si.
NIDN: 0015056510

Pembimbing II



Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.
NIDN: 0229057501

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P.
NIDN: 0212016802

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.
NIDN: 0229057501

**PENGARUH CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES,
LEADERSHIP STYLE, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI**

TESIS

DEKA ADE SETYA

92224050

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis

Pada Tanggal : 31 Agustus 2026

Ketua



Dr. Tobari, S.E., M.Si.

NIDN: 0015056510

Sekretaris



Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.

NIDN: 0229057501

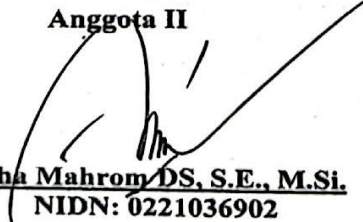
Anggota I



Prof. Dr. Sri Rahayu, S.E., M.M.

NIDN: 0206016702

Anggota II



Dr. Yudha Mahrom DS, S.E., M.Si.

NIDN: 0221036902

Anggota III



Dr. Eni Cahyani, S.E., M.Si.

NIDN: 0216128102

PENGARUH CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES, LEADERSHIP STYLE, DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI

Deka Ade Setya

Pengaruh *career advancement opportunities*, *leadership style*, dan *organizational culture* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja PT Sumberdaya Dian Mandiri. Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang. Pembimbing (1) Dr. Tobari, SE., M. Si (2) Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si., CHRO.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) pengaruh *career advancement opportunities* terhadap kepuasan kerja; 2) pengaruh *leadership style* terhadap kepuasan kerja; 3) pengaruh *organizational culture* terhadap kepuasan kerja; 4) pengaruh *career advancement opportunities* terhadap loyalitas karyawan; 5) pengaruh *leadership style* terhadap loyalitas karyawan; 6) pengaruh *organizational culture* terhadap loyalitas karyawan; dan 7) pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori serta bersifat deskriptif dan verifikatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas *career advancement opportunities*, *leadership style*, *organizational culture*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Populasi penelitian berjumlah 227 karyawan Tenaga Ahli Daya (TAD) PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan. Sampel penelitian berjumlah 145 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% dan dialokasikan secara proporsional berdasarkan kluster unit penempatan. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan informasi perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan program LISREL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *career advancement opportunities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 4) *career advancement opportunities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; 5) *leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; 6) *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; 7) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan; 8) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh *career advancement opportunities* terhadap loyalitas karyawan; 9) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh *leadership style* terhadap loyalitas karyawan; dan 10) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh *organizational culture* terhadap loyalitas karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja

THE INFLUENCE OF CAREER ADVANCEMENT OPPORTUNITIES, LEADERSHIP STYLE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE LOYALTY THROUGH JOB SATISFACTION AT PT SUMBERDAYA DIAN MANDIRI

Deka Ade Setya

The influence of career advancement opportunities, leadership style, and organizational culture on employee loyalty through job satisfaction at PT Sumberdaya Dian Mandiri. Thesis, Master of Management Study Program, Postgraduate Program, Universitas Muhammadiyah Palembang. Advisors: (1) Dr. Tobari, S.E., M.Si.; (2) Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si., CHRO.

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze: (1) the effect of career advancement opportunities on job satisfaction; (2) the effect of leadership style on job satisfaction; (3) the effect of organizational culture on job satisfaction; (4) the effect of career advancement opportunities on employee loyalty; (5) the effect of leadership style on employee loyalty; (6) the effect of organizational culture on employee loyalty; and (7) the effect of job satisfaction on employee loyalty at PT Sumberdaya Dian Mandiri, South Sumatra Branch. This study employed a quantitative method with an explanatory approach and was descriptive and verificative in nature. The variables examined in this study were career advancement opportunities, leadership style, organizational culture, job satisfaction, and employee loyalty. The study population consisted of 227 outsourced employees (Tenaga Ahli Daya or TAD) of PT Sumberdaya Dian Mandiri, South Sumatra Branch. The sample comprised 145 respondents, determined using the Slovin formula with a 5% margin of error and proportionally allocated based on work-placement clusters. The study used both primary and secondary data. Primary data were collected through a questionnaire using a Likert scale, while secondary data were obtained from company documents and information. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the LISREL program. The findings demonstrate that: (1) career advancement opportunities have a positive and significant effect on job satisfaction; (2) leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction; (4) career advancement opportunities have a positive and significant effect on employee loyalty; (5) leadership style has a positive and significant effect on employee loyalty; (6) organizational culture has a positive and significant effect on employee loyalty; (7) job satisfaction has a positive and significant effect on employee loyalty; (8) job satisfaction partially mediates the effect of career advancement opportunities on employee loyalty; (9) job satisfaction partially mediates the effect of leadership style on employee loyalty; and (10) job satisfaction partially mediates the effect of organizational culture on employee loyalty.

Keywords: Career Advancement Opportunities, Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Loyalty.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Jika orang lain bisa, kita pun bisa. Selama ada kemauan, usaha, dan doa, tidak ada perjuangan yang berakhir sia-sia.”

Tesis ini kupersembahkan kepada:

Kedua Orang Tuaku Tersayang, Papa dan Mama

Istriku Tersayang

Kakak Perempuan Tercinta Beserta Suami dan Buah Hati Mereka

Serta Almamater Universitas Muhammadiyah Palembang

PRAKATA

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengaruh *career advancement opportunities*, *leadership style*, dan *organizational culture* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja PT Sumberdaya Dian Mandiri.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua, mama dan papa dan keluarga atas kepercayaan penuh yang diberikan terhadap setiap keputusan yang penulis ambil.

Saudara-saudara, keluarga besar dan sahabat seperjuangan. Selesaiannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abid Dzajuli, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si., CHRO. selaku Ketua Program Studi dan Dr. Eni Cahyani, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Dr. Tobari, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si., CHRO. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.
5. Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M. selaku Penelaah I, Dr. Mafthuha Nurahmi, S.E., M.Si., selaku Penelaah II, Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si. selaku Penelaah III Seminar Proposal Tesis.
6. Prof. Dr. Sri Rahayu, S.E., M.M. selaku penelaah I, Dr. Yudha Mahrom DS, S.E., M.Si. selaku Penelaah II, dan Dr. Eni Cahyani, S.E., M.Si. selaku Penelaah III Ujian Tesis.
7. Responden Karyawan PT Sumber Daya Dian Mandiri yang memberikan jawaban untuk bahan penulisan tesis.
8. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.

9. Seluruh staff Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.

Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat.

Palembang, Agustus 2026

Deka Ade Setya

NIM. 92224050

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Luar	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Bebas Plagiat	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Abstrak.....	v
Halaman <i>Abstract</i>	vi
Halaman Motto dan Persembahan.....	vii
Halaman Prakata	viii
Daftar Isi.....	x

BAB 1 PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian.....	18
D. Signifikansi Penelitian.....	19

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka	21
1. Loyalitas Karyawan.....	21
a. Pengertian Loyalitas Karyawan.....	21
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan.....	22
c. Indikator – indikator Loyalitas Karyawan.....	25
2. Kepuasan Kerja	26
a. Pengertian Kepuasan Kerja	26
b. Indikator – Indikator Kepuasan Kerja	27
3. <i>Career Development Opportunities</i>	28
a. Pengertian <i>Career Development Opportunities</i>	28
b. Indikator – Indikator <i>Career Development Opportunities</i>	29
4. <i>Leadership Style</i>	31
a. Pengertian <i>Leadership Style</i>	31
b. Indikator – Indikator <i>Leadership Style</i>	32
5. <i>Organizational Culture</i>	35
a. Pengertian <i>Organizational Culture</i>	35

b. Indikator – Indikator <i>Organizational Culture</i>	37
B. Kerangka Pemikiran.....	38
1. Pengaruh <i>Career Advancement Opportunities</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	38
2. Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	38
3. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	39
4. Pengaruh <i>Career Advancement Oppurnities</i> terhadap Loyalitas Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	40
5. Pengaruh <i>Leadership Style</i> terhadap Loyalitas Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.....	43
6. Pengaruh <i>Organizational Culture</i> terhadap Loyalitas Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	45
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	46
C. Hipotesis	48

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Objek Penelitian.....	49
B. Metode Penelitian	49
C. Operasional Variabel	50
D. Populasi dan Sampel.....	52
1. Populasi	52
2. Sampel.....	52
E. Sumber Data yang Diperlukan, Instrumen Pengumpulan Data, dan Metode Pengumpulan Data	
1. Sumber Data yang Diperlukan	54

2. Instrumen Pengumpulan Data	55
3. Metode Pengumpulan Data	56
F. Rancangan Analisis Data	57
1. Model Analisis Data	57
2. Uji Hipotesis	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	67
1. Gambaran Profil Objek Penelitian	67
2. Analisis Data Penelitian	76
3. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel	88
4. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	114
B. Pembahasan	128
1. Pengaruh Career Advancement Opportunities terhadap Kepuasan Kerja	128
2. Pengaruh Leadership Style terhadap Kepuasan Kerja	132
3. Pengaruh Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja	136
4. Pengaruh Career Advancement Opportunities terhadap Loyalitas Karyawan	140
5. Pengaruh Leadership Style terhadap Loyalitas Karyawan	144
6. Pengaruh Organizational Culture terhadap Loyalitas Karyawan	147
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	151
8. Pengaruh Career Advancement Opportunities terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja	154
9. Pengaruh Leadership Style terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja	156
10. Pengaruh Organizational Culture terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja	
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	162
B. Saran	163
Daftar Pustaka	164
Lampiran	169

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Hasil Pra-riset pada PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	52
Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel	51
Tabel III.2 Populasi Karyawan TAD PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	52
Tabel III.3 Populasi dan Sampel Berdasarkan Cluster Karyawan TAD PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan	54
Tabel III.4 Skala Pengukuran Instrumen Penelitian	56
Tabel III.5 Kriteria Kecocokan Model.....	59
Tabel IV.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Kelahiran.....	72
Tabel IV.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel IV.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	74
Tabel IV.4 Hasil Olah Uji Validitas Konstruk Loyalitas Karyawan	78
Tabel IV.5 Hasil Olah Uji Validitas Konstruk Kepuasan Kerja	79
Tabel IV.6 Hasil Olah Uji Validitas Konstruk Career Advancement Opportunities.....	81
Tabel IV.7 Hasil Olah Uji Validitas Konstruk Leadership Style	82
Tabel IV.8 Hasil Olah Uji Validitas Konstruk Organizational Culture.....	84
Tabel IV.9 Hasil Olah Uji Reliabilitas Variabel Endogen.....	85
Tabel IV.10 Hasil Olah Uji Reliabilitas Variabel	86
Tabel IV.11 Goodness of Fit Index	87
Tabel IV.12 Distribusi Jawaban Responden Variabel Loyalitas Karyawan	88
Tabel IV.13 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	93
Tabel IV.14 Distribusi Jawaban Responden Variabel Career Advancement Opportunities	98
Tabel IV.15 Distribusi Jawaban Responden Variabel Leadership Style	104
Tabel IV.16 Distribusi Jawaban Responden Variabel Organizational Culture	109
Tabel IV.17 Uji Hipotesis	117
Tabel IV.18 Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Rata-rata Turnover Karyawan PT SDM Indonesia.....	52
Gambar II.1 Kerangka Penelitian	48
Gambar III.1 Diagram Model Penelitian	57
Gambar IV.1 Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	76
Gambar IV.2 Pengujian Loading Factor Loyalitas Karyawan.....	77
Gambar IV.3 Pengujian Loading Factor Kepuasan Kerja	79
Gambar IV.4 Pengujian Loading Factor Career Advancement Opportunities.....	80
Gambar IV.5 Pengujian Loading Factor Leadership Style.....	82
Gambar IV.6 Pengujian Loading Factor Organizational Culture	83
Gambar IV.7 Analisis Path	114
Gambar IV.8 Structural Model Analysis Path	115
Gambar IV.9 Hasil Uji T-values.....	116
Gambar IV.10 Structural X Models T-values.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset paling berharga dalam organisasi. Menurut Dessler (2023: 34) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai aset utama yang menentukan keberlangsungan organisasi, kualitas layanan, produktivitas, dan keunggulan bersaing. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia berkualitas akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, menjaga stabilitas operasional, serta mencapai tujuan organisasi secara efektif (Noe *et al.*, 2025). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana melalui kebijakan yang mampu mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, serta mempertahankan loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menunjukkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Menurut Izzati *et al.* (2024) loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui lamanya masa kerja, tetapi juga melalui kesediaan karyawan untuk bertahan, memberikan kontribusi terbaik, mendukung tujuan organisasi, serta menjaga nama baik perusahaan. Priatna dan Limakrisna (2024) menjelaskan bahwa :

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung bekerja lebih konsisten, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan tidak mudah berpindah ke perusahaan lain. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti meningkatnya *turnover*, menurunnya produktivitas, lemahnya komitmen kerja, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Loyalitas karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dirasakan karyawan selama bekerja. Beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan terbentuknya loyalitas karyawan menurut Juwita dan Khalimah (2021) adalah:

Career Advancement Opportunities dimana memberikan gambaran mengenai sejauh mana organisasi menyediakan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan, kemudian *Leadership Style* yang menunjukkan bagaimana pemimpin mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan memperlakukan karyawan, serta *Organizational Culture* yang menggambarkan nilai, norma, kebiasaan, dan sistem kerja yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan kerja, dan kesempatan berkembang yang diterima sesuai dengan harapan mereka (Spector, 2022: 89). Kepuasan kerja menjadi variabel penting karena menggambarkan penilaian karyawan terhadap pengalaman kerja sehari-hari. Menurut Bhatia & Williams (2023):

Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, hubungan kerja yang lebih baik, serta keinginan yang lebih kuat untuk bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan penurunan semangat kerja, kurang antusias terhadap tugas, dan lebih mudah mempertimbangkan peluang kerja di luar organisasi. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan terbentuknya loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai *variabel intervening* yang menjembatani pengaruh *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* terhadap loyalitas karyawan. Menurut Hardianto & Ikasari (2025):

Apabila karyawan memperoleh kesempatan pengembangan karier yang jelas, dipimpin oleh atasan yang komunikatif dan suportif, serta bekerja dalam budaya organisasi yang sehat, maka karyawan akan lebih mudah merasakan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut kemudian dapat membentuk sikap positif terhadap perusahaan, memperkuat rasa memiliki, dan meningkatkan keinginan untuk tetap bekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang penting dalam menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi loyalitas karyawan.

Career Advancement Opportunities atau kesempatan pengembangan karier merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Dessler, 2023: 67). Karyawan pada umumnya tidak hanya membutuhkan pekerjaan sebagai sumber penghasilan, tetapi juga membutuhkan kejelasan mengenai masa depan kariernya. Menurut Olga & Nurraihan (2023), kesempatan pengembangan karier dapat berupa pelatihan, pengembangan kompetensi, promosi, perencanaan karier, serta penilaian kinerja yang memberikan umpan balik untuk pengembangan diri.

Saat karyawan melihat bahwa organisasi menyediakan peluang karier yang jelas dan adil, maka mereka akan merasa dihargai dan memiliki harapan untuk terus berkembang di dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas. Sedangkan, apabila peluang pengembangan karier tidak jelas, pelatihan terbatas, promosi kurang transparan, atau penilaian kinerja

tidak memberikan arahan pengembangan, maka karyawan dapat merasa bahwa organisasi belum sepenuhnya mendukung masa depan mereka (Noe *et al.*, 2024). Kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak memiliki prospek jangka panjang dalam organisasi. Jika terus dilakukan dalam jangka panjang, rendahnya kepuasan terhadap pengembangan karier dapat menurunkan loyalitas karyawan dan meningkatkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih memberikan kesempatan berkembang (Olga & Nurraihan, 2023).

Leadership Style atau gaya kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan (Robbins dan Judge, 2023). Pemimpin tidak hanya berfungsi memberikan instruksi, tetapi juga menjadi pihak yang memberikan arahan, dukungan, motivasi, dan penyelesaian masalah. Menurut Nur'aeni & Brahmana (2025):

Gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan akan membantu menciptakan suasana kerja yang positif. Suasana kerja yang positif tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif, terlalu menekan, tidak memberikan umpan balik, atau kurang memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menciptakan ketidaknyamanan dalam bekerja (Nur'aeni dan Brahmana, 2025). Karyawan dapat merasa tidak didukung, kurang dihargai, dan kurang memiliki hubungan emosional dengan organisasi. Dalam perusahaan yang bergerak pada bidang *outsourcing* atau *manpower supply*, gaya kepemimpinan menjadi semakin

penting karena karyawan sering kali berada di lokasi kerja klien dan membutuhkan arahan dari koordinator atau supervisor lapangan. Apabila pemimpin tidak mampu membangun komunikasi yang baik, maka karyawan dapat merasa jauh dari perusahaan asalnya dan loyalitas terhadap perusahaan menjadi melemah.

Organizational Culture atau budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan dan loyalitas karyawan (Denison Consulting, 2019).

Menurut Mandang *et al.* (2025):

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, pola kerja, sistem komunikasi, serta cara organisasi mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan arah yang jelas, membangun rasa memiliki, memperkuat identitas organisasi, serta menciptakan kesamaan nilai antara karyawan dan perusahaan. Budaya organisasi yang mendorong keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi akan membantu karyawan memahami tujuan perusahaan dan perannya di dalam organisasi.

Pada perusahaan *outsourcing* atau *manpower supply*, budaya organisasi memiliki tantangan tersendiri karena karyawan tidak selalu bekerja di kantor perusahaan asal, tetapi ditempatkan di lokasi klien. Kondisi ini membuat karyawan berinteraksi dengan dua lingkungan budaya kerja, yaitu budaya perusahaan penyedia tenaga kerja dan budaya perusahaan klien. Apabila budaya perusahaan asal tidak tersosialisasi dengan baik, maka karyawan dapat lebih merasa menjadi bagian dari perusahaan klien dibandingkan dengan perusahaan asalnya (Mandang *et al.*, 2025). Hal ini dapat memengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan penyedia tenaga kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi perlu diperkuat agar karyawan tetap memiliki identitas dan keterikatan terhadap perusahaan.

PT Sumberdaya Dian Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam

bidang penyediaan tenaga kerja atau *manpower supply*. Sebagai perusahaan jasa tenaga kerja, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas, stabilitas, dan loyalitas karyawan yang ditempatkan pada berbagai klien. Karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaan sesuai standar perusahaan, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan klien, target operasional, serta budaya kerja yang berbeda-beda. Dalam situasi tersebut, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan tetap mendapatkan dukungan karier, kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan kepuasan kerja yang memadai (Saavedra *et al.*, 2024).

Berikut data *turnover* karyawan selama lima tahun terakhir.

Gambar I.I
Rata-rata *Turnover* Karyawan PT SDM Indonesia



Sumber: Data PT Sumberdaya Dian Mandiri, 2026.

Berdasarkan Gambar 1, data *turnover* karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri selama lima tahun terakhir menunjukkan adanya dinamika keluar-masuk

karyawan bahkan beberapa periode jumlah karyawan keluar cukup tinggi dan melebihi jumlah karyawan masuk. Apabila jumlah karyawan keluar relatif tinggi atau menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, maka kondisi tersebut dapat menjadi indikasi bahwa loyalitas karyawan masih perlu diperkuat. *Turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak bagi perusahaan, seperti terganggunya kesinambungan pelayanan kepada klien, bertambahnya beban rekrutmen, meningkatnya kebutuhan pelatihan karyawan baru, serta menurunnya efisiensi operasional. Selain *turnover*, fenomena loyalitas juga dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai permasalahan yang terjadi pada PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan, maka telah dilakukan pra-riset yang bertujuan untuk mengetahui kecenderungan awal persepsi karyawan serta memperkuat dasar empiris penelitian.

Tabel 1.1
Hasil Pra-riset pada PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
Loyalitas Karyawan			
1	Karyawan berkeinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.	12	18
2	Karyawan bangga dengan pekerjaannya.	7	23
3	Karyawan berkeinginan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.	14	16
4	Karyawan bersedia memberikan usaha lebih dari tuntutan pekerjaan apabila perusahaan membutuhkan.	20	10
Kepuasan Kerja			
5	Karyawan merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	8	12
6	Karyawan merasa hubungan dengan rekan kerja mendukung kenyamanan dalam bekerja.	14	16
7	Karyawan merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan.	14	16
8	Karyawan merasa kondisi kerja, prosedur, dan komunikasi perusahaan mendukung pelaksanaan pekerjaan.	22	8
Career Advancement Opportunities			
9	Penilaian kinerja karyawan digunakan untuk memberi arahan pengembangan karir karyawan.	16	14
10	Perusahaan memberikan pelatihan yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan kerja.	11	19
11	Karyawan melihat adanya kesempatan promosi di perusahaan.	10	20
12	Perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai jalur karir karyawan.	10	20
Leadership Style			
13	Atasan menunjukkan sikap yang dapat menjadi teladan bagi karyawan.	7	23
14	Atasan memberikan arahan kerja yang jelas.	14	16
15	Atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide.	9	21
16	Atasan memperhatikan kesulitan karyawan.	21	9
Organizational Culture			
17	Karyawan dilibatkan dalam keputusan yang berkaitan dengan tugasnya.	13	17
18	Karyawan memahami tujuan, arah, dan nilai utama perusahaan.	23	7
19	Prosedur kerja perusahaan diterapkan secara konsisten.	12	18
20	Perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan klien.	11	19

Sumber: Pra-riset, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, hasil pra-riset terhadap 30 karyawan PT Sumberdaya

Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban “Tidak” pada masing-masing variabel penelitian. Pada variabel loyalitas, temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat loyalitas karyawan masih perlu diperkuat. Sementara itu, pada variabel *Career Advancement Opportunities*, sebagian besar responden juga menunjukkan bahwa mereka belum sepenuhnya merasakan adanya peluang pengembangan karier yang memadai di perusahaan. Kondisi ini penting untuk diperhatikan karena menurut Hardianto dan Ikasari (2025), kesempatan pengembangan karier merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Ketika karyawan memandang prospek pengembangan karier di perusahaan kurang jelas, maka kecenderungan mereka untuk mempertahankan komitmen dan bertahan dalam organisasi dapat menurun.

Variabel *Leadership Style* juga menunjukkan bahwa masih ini harus diperkuat karena perusahaan *manpower supply*, atasan, atau koordinator memiliki peran penting sebagai penghubung antara perusahaan, klien, dan karyawan. Apabila kepemimpinan yang dirasakan karyawan kurang mendukung, maka karyawan dapat merasa kurang diperhatikan dan kurang memiliki kedekatan psikologis dengan perusahaan. Kemudian hasil pra-riset variabel *Organizational Culture* menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya tertanam dalam diri karyawan. Hal ini penting karena karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan bekerja dalam lingkungan yang memungkinkan adanya dua budaya kerja, yaitu budaya perusahaan asal dan budaya perusahaan klien. Apabila budaya perusahaan asal tidak tersosialisasi dengan kuat, maka karyawan dapat mengalami lemahnya identitas organisasi dan menurunnya loyalitas terhadap

perusahaan. Sedangkan hasil pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan. Kepuasan kerja menjadi penting karena dapat menjadi penghubung antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan loyalitas karyawan. Maksudnya adalah *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* akan lebih mampu mendorong loyalitas apabila karyawan terlebih dahulu merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Peluang pengembangan karier merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap masa depan pekerjaannya. Beberapa studi menunjukkan bahwa pengembangan karier mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa organisasi memberikan ruang untuk tumbuh, berkembang, dan memperoleh jenjang karier yang lebih jelas (Nadeak *et al.*, 2025). Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa *Career Advancement Opportunities* tidak selalu menjadi prediktor yang kuat terhadap sikap kerja positif, terutama pada generasi milenial di industri hotel (Ferdian *et al.*, 2025). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara peluang pengembangan karier dan kepuasan kerja masih perlu diuji kembali pada organisasi yang berbeda.

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan karena pemimpin menentukan pola komunikasi, dukungan, arahan, dan keterlibatan bawahan dalam pekerjaan. Penelitian Khassawneh dan Elrehail (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan partisipatif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih positif serta

meningkatkan sikap karyawan terhadap organisasi. Akan tetapi, Hardiansyah *et al.* (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Inkonsistensi ini memperlihatkan bahwa pengaruh *Leadership Style* terhadap *job satisfaction* belum sepenuhnya konklusif.

Budaya organisasi menjadi dasar dalam membentuk suasana kerja, nilai bersama, hubungan sosial, dan persepsi karyawan terhadap organisasi. Hien dan Tuan, (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena menciptakan rasa aman, keterlibatan, dukungan, dan keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi. Temuan serupa juga terlihat pada penelitian Saputra *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa budaya kerja atau budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan budaya organisasi sebagai variabel yang diuji secara terpisah atau hanya bersama satu variabel lain.

Peluang pengembangan karier secara teoritis dapat meningkatkan loyalitas karyawan karena memberikan prospek jangka panjang dan rasa dihargai oleh organisasi. Nofriyandri dan Adrian (2024) menemukan bahwa *career development* berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan di sektor *hospitality*, sedangkan Nadeak *et al.* (2025) juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Namun, Saputra *et al.* (2024) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas karyawan, meskipun berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Ferdian *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *Career Advancement Opportunities* tidak signifikan terhadap *career commitment*. Perbedaan hasil ini menjadi celah untuk

menguji kembali apakah peluang pengembangan karier dapat memengaruhi loyalitas karyawan secara langsung atau lebih kuat melalui mekanisme psikologis seperti kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan memiliki potensi besar dalam membentuk loyalitas karyawan karena pemimpin menjadi representasi langsung dari organisasi dalam kehidupan kerja sehari-hari. Romi *et al.* (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif, demokratis, dan transformasional dapat memperkuat loyalitas serta menurunkan intensi keluar karyawan. Khassawneh dan Elrehail (2022) juga menemukan bahwa *participative leadership* berhubungan dengan loyalitas karyawan, meskipun efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh kompleksitas institusional. Pada lingkup *hospitality*, Konstantopoulos *et al.* (2026) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dipersepsikan sebagai salah satu pendorong utama loyalitas karyawan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut belum menjelaskan secara spesifik apakah pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas terjadi secara langsung atau melalui kepuasan kerja, sehingga hubungan ini masih perlu dikaji lebih lanjut.

Budaya organisasi yang kuat dapat membangun loyalitas karyawan melalui nilai bersama, rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Hien dan Tuan (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan pada sektor kesehatan swasta, sedangkan Rahmatila dan Kasmiruddin (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan hotel. Alkhodary (2023) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang positif berkaitan dengan

loyalitas, kreativitas, produktivitas, dan kesejahteraan organisasi. Dalam budaya organisasi, Sihombing *et al.* (2025) menunjukkan bahwa nilai budaya dan kepercayaan organisasi dapat mempertahankan loyalitas karyawan pada industri hotel di Bali pascapandemi.

Kepuasan kerja menjadi determinan penting yang menjelaskan mengapa peluang pengembangan karier dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Saputra *et al.* (2024) menemukan bahwa:

Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas, sementara pengaruh langsung pengembangan karier terhadap loyalitas tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpotensi menjadi jalur mediasi yang lebih relevan dibandingkan hubungan langsung.

Nofriyandri dan Adrian (2024) meneliti peran motivasi sebagai mediator dalam hubungan praktik HRM dan loyalitas, sedangkan Hardiansyah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi mekanisme penghubung menuju loyalitas.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan telah banyak dibuktikan, tetapi mekanisme mediasi melalui kepuasan kerja masih belum konsisten. Romi *et al.* (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi belum secara eksplisit menguji kepuasan kerja sebagai mediator utama. Sebaliknya, Hardiansyah *et al.* (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga jalur mediasi melalui kepuasan kerja masih perlu dikaji ulang.

Jika dibandingkan dengan variabel lain, hubungan budaya organisasi,

kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan memiliki dukungan empiris yang relatif kuat, tetapi masih perlu diuji dalam model yang lebih integratif. Hien dan Tuan (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan. Rahmatila dan Kasmiruddin (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memediasi hubungan budaya organisasi dan loyalitas karyawan pada sektor hotel. Saputra *et al.* (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Namun, Sihombing *et al.* (2025) menunjukkan bahwa dalam kondisi krisis, loyalitas juga dipengaruhi oleh trust dan nilai budaya lokal, sehingga mekanisme mediasi tidak selalu hanya melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan berbagai temuan empiris tersebut, masih terdapat kesenjangan empiris (*empirical gap*) mengenai pengaruh *Career Advancement Opportunities* terhadap loyalitas karyawan dan peran kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan tersebut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier dapat meningkatkan sikap positif karyawan terhadap organisasi, tetapi kekuatan pengaruh langsung maupun tidak langsungnya belum menunjukkan hasil yang konsisten. Nasution *et al.* (2024), misalnya, menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap retensi karyawan, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya memberikan pengaruh tidak langsung terhadap retensi melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, Reners *et al.* (2024) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja juga tidak berhasil memediasi hubungan pengembangan karier dengan loyalitas. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa

pengaruh peluang pengembangan karier terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dan menunjukkan loyalitas belum bersifat universal, melainkan dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan pengalaman kerja karyawan. Oleh karena itu, masih diperlukan pengujian lebih lanjut mengenai apakah *Career Advancement Opportunities* memengaruhi loyalitas secara langsung atau justru bekerja terutama melalui pembentukan kepuasan kerja.

Selain kesenjangan empiris, terdapat pula kesenjangan dalam mekanisme dan integrasi model (*mechanism and integrative gap*). Penelitian sebelumnya umumnya menguji sebagian faktor yang membentuk loyalitas karyawan dan belum selalu memberikan kesimpulan yang konsisten mengenai posisi kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik organisasi dengan loyalitas. Ramadhani *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani gaya kepemimpinan dengan loyalitas karyawan. Sementara itu, Hien dan Tuan (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap loyalitas, tetapi juga memengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan. Di sisi lain, penelitian Nur'aeni dan Brahmana (2025) telah mengombinasikan *Leadership Style*, *Organizational Culture*, kepuasan kerja, dan loyalitas pada perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian mengenai pengembangan karier umumnya memasangkannya dengan faktor lain seperti pelatihan, lingkungan kerja, kompensasi, atau *work-life balance*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan penelitian selanjutnya bukan sekadar menguji kembali masing-masing hubungan secara terpisah, tetapi mengintegrasikan *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* sebagai tiga bentuk pengalaman organisasi yang berbeda struktural, kepemimpinan, dan budaya ke dalam satu model untuk menjelaskan loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening.

Selanjutnya, penelitian ini juga didasarkan pada kesenjangan konteks (*contextual gap*), khususnya pada perusahaan penyedia tenaga kerja atau *manpower supply*. Sebagian penelitian terdahulu mengenai pengembangan karier, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas dilakukan pada sektor perbankan, kesehatan, perhotelan, manufaktur, pendidikan, dan perusahaan dengan hubungan kerja relatif langsung antara karyawan dan organisasi. Padahal, perusahaan outsourcing atau *manpower supply* memiliki karakteristik hubungan kerja yang berbeda karena karyawan secara administratif terikat dengan perusahaan penyedia tenaga kerja, tetapi dalam aktivitas sehari-hari bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi perusahaan klien. Saavedra *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pada lingkup *business process outsourcing*, aspek pengelolaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan; namun penelitian tersebut lebih berfokus pada dampak kebijakan pengurangan tenaga kerja dan belum mengintegrasikan peluang pengembangan karier, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan loyalitas. Kondisi ini menjadi semakin sesuai pada PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan, karena karyawan menghadapi kemungkinan interaksi dengan dua lingkungan organisasi, yaitu perusahaan penyedia tenaga kerja dan perusahaan klien. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan empiris dan kontekstual dengan menguji secara terintegrasi bagaimana *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* membentuk loyalitas karyawan, serta sejauh mana kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme intervening dalam hubungan tersebut pada perusahaan *manpower supply*.

Berdasarkan fenomena *turnover*, hasil pra-riset, dan *research gap* tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang

Sumatera Selatan tidak hanya dipengaruhi oleh keinginan pribadi karyawan untuk bertahan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan menyediakan peluang pengembangan karier, menerapkan gaya kepemimpinan, membangun budaya organisasi, dan menciptakan kepuasan kerja. Apabila faktor-faktor tersebut belum optimal, maka loyalitas karyawan dapat melemah dan berpotensi meningkatkan turnover. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul “Pengaruh *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture* terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan *Career Advancement Opportunities* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?
2. Apakah ada pengaruh signifikan *Leadership Style* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?
3. Apakah ada pengaruh signifikan *Organizational Culture* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?
4. Apakah ada pengaruh signifikan *Career Advancement Opportunities* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?

5. Apakah ada pengaruh signifikan *Leadership Style* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?
6. Apakah ada pengaruh signifikan *Organizational Culture* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah di atas serta memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Career Advancement Opportunities* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership Style* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Career Advancement Opportunities* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership Style* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan.

D. Signifikansi Penelitian

1. Aspek Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan sekaligus dapat menerapkan teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu loyalitas karyawan, kepuasan kerja, *Career Advancement Opportunities*, *Leadership Style*, dan *Organizational Culture*.

2. Aspek Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan *outsourcing* di Indonesia, khususnya PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan. Pertama, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk merancang strategi

retensi yang lebih efektif dalam menghadapi tingginya tingkat *turnover* tenaga kerja. Kedua, penelitian ini memberikan masukan mengenai pentingnya memperjelas jalur pengembangan karier, meskipun dalam keterbatasan kontrak klien, agar karyawan tetap melihat adanya prospek jangka panjang. Ketiga, temuan terkait *Leadership Style* dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan para supervisor atau koordinator di lapangan, sehingga mereka mampu untuk memberikan *feedback*, *coaching*, dan pengakuan kinerja secara lebih efektif. Keempat, penelitian ini menekankan pentingnya memperkuat budaya organisasi perusahaan penyedia agar tetap dirasakan oleh karyawan, meskipun mereka sehari-hari berada dalam kultur organisasi klien, sehingga kebanggaan dan keterikatan emosional terhadap perusahaan penyedia tetap terjaga. Berdasarkan implementasi praktis ini, perusahaan *outsourcing* diharapkan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi *turnover*, menjaga stabilitas layanan, dan pada akhirnya memperkuat hubungan jangka panjang dengan klien.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the relationship between *Organizational Culture* and well-being of educational institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3), Article 92. DOI: 10.3390/admsci13030092
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2017). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bhatia, M., & Williams, A. (2023). Identifying job satisfaction parameters among the employees in higher educational institutions: A mathematical model. *arXiv*.
- Denison Consulting. (2019). *Introduction to the Denison model*. Denison Consulting.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (17th ed.). Pearson Education.
- Ferdian, F., Yulastri, A., Zahari, M. S. M., Suyuthie, H., & Pasaribu. (2025). Undergraduate students' future career intention in the hotel industry: The impact of implementing the certified internship program. *Jurnal Pendidikan Teknologi Kejuruan*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.24036/jptk.v8i1.41223>
- Gangai, K. N., & Atta-Woode, J. (2025). The role of digital leadership: Job satisfaction and employee engagement in the multigenerational workforce of the private sector. In V.
- Ghozali, I., & Fuad. (2014). *Structural equation modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan program LISREL 9.10* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi 2). BPFE.
- Hardiansyah, M. U., Jer, A. R., & Nugroho, G. (2024). The influence of *Organizational Culture* and *Leadership Style* on employee performance with job satisfaction as an intervening variable (Case study BPJS Employment Pekanbaru City). *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 12(2), 256–264.
- Hardianto, W. A., & Iksari, H. (2025). The mediation role of job satisfaction in the relationship between career development and work stress on employee loyalty: Case study at BPR Agung Sejahtera. *Proceeding of the International Conference on Management, Entrepreneurship, and Business*, 2(2), 938–949.

- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between *Organizational Culture* and employee loyalty: Exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. DOI: 10.17549/gbfr.2023.28.3.68
- Ikromi, Z. A., Hidayat, N., & Rismawati. (2025). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan penyandang disabilitas. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 117–128. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i1.1526>
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between *Organizational Culture* and employee loyalty: Exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Izzati, U. A., Handyaningrum, W., & Mulyana, O. P. (2024). *Loyalitas di dunia kerja*. CV. Ruang Tentor
- Jusdijachlan, R., Noorzaman, S., & Sepriano, S. (2025). Buku referensi manajemen sumber daya manusia. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep dasar membangun loyalitas karyawan jilid II*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative *Leadership Style* on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), Article 195. DOI: 10.3390/admsci12040195
- Konstantopoulos, G., Giannarakis, G., Xenaki, M., Thanasis, G., & Garefalakis, A. (2026). Managerial perceptions of employee loyalty drivers in luxury hospitality. *Tourism and Hospitality*, 7(4), Article 104. DOI: 10.3390/tourhosp7040104
- Luthans, F. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mandang, N., Syahputra, M. A., Milang, A., & Layoo, N. (2025). The influence of *Organizational Culture* on employee satisfaction and loyalty at PT. Sarana Naju Lestari Banggai. *Journal of Management*, 4(1), 25–38.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Nadeak, T. E., Syamsudin, A., Harjoni, & Abdi, M. R. (2025). Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Balai Perlindungan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Kalimantan Tengah. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 4(10). DOI: 10.54443/sibatik.v4i10.3563
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw Hill.
- Nofriyandri, R., & Adrian, A. (2024). Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di The BCC Hotel and Residence. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 14–26. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.500>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Nur'aeni, W., & Brahmana, S. S. (2025). The influence of *Leadership Style* and *Organizational Culture* on employee loyalty with work satisfaction as an intervening variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(2), 3500–3517. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i2.6207>
- Olga, L., & Nurraihan, F. (2023). Manajemen finansial dalam konteks pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 9(1), 113–128. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v9i1.1157
- Priatna, D. K., & Limakrisna, N. (2024). *Human capital secret: Employee passion is nothing*. Yayasan Putra Adi Dharma.
- PT Sumberdaya Dian Mandiri. (2026). *Data turnover karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri tahun 2020–2026* [Data internal tidak dipublikasikan].
- PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan. (2026). *Data pra-riset karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri Cabang Sumatera Selatan* [Data internal tidak dipublikasikan].
- Rahmatila, R. A., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada Hotel Swiss-Belinn Ska Pekanbaru). *eCo-*

- Buss: *Economics and Business*, 8(1), 1–14.
<https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.1450>
- Ramadhani, F. D., Jaya, R. C., Natigor, D. H., Karamang, E., & Muttaqin, R. (2024). The influence of work performance assessment and *Leadership Style* on employee loyalty with job satisfaction as an intervening variable at PT. XYZ West Java Regional Head Office Bandung. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 441–448.
<https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3.2154>
- Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The effect of compensation, career development, and work-life balance on employee loyalty with job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 860–878. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.954>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi 2). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Romi, M. V., Alsubki, N., Almadhi, H. M., & Propheto, A. (2022). The linkage between *Leadership Styles*, employee loyalty, and turnover intention in healthcare industry. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 890366. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.890366
- Saavedra, L. L. M. L., Uy, C., & Canoy, L. M., Jr. (2024). Effects of crisis-driven reduction measures on business process outsourcing employees' motivation, performance, and retention. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(4), 281–299.
- Saputra, F., Aliefiani, G., Putri, M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). 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 Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen*, 2(1), 168–186. DOI: 10.30640/trending.v2i1.1937
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Sihombing, I. H. H., Lemy, D. M., & Pramono, R. (2025). The power of culture in building trust and loyalty: A lesson learned from COVID-19 pandemic in Bali's hotel industry. *Jurnal Kajian Bali*, 15(2), 601–632. DOI: 10.24843/JKB.2025.v15.i02.p07

- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Budaya organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Tyagi, V., Aggarwal, S., & Tyagi, P. (Eds.). (2025). *The future of human resource management in a multigenerational workforce*. Emerald Publishing.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (2023). Development and validation of a cross-cultural employee loyalty scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 34, 1021–1045.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.