



Pengaruh Hubungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT XYZ di Kota Bandung

I Putu Enrycho Chieza^{1*}

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, enrycho.chieza@widyatama.ac.id

*Corresponding Author: enrycho.chieza@widyatama.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the influence of work relationships and leadership styles on employee loyalty, with job satisfaction as an intervening variable, at PT XYZ, a company engaged in water purification and resource management located in Bandung. The respondents of this study consisted of 58 employees selected using total sampling technique, from various departments within the company. This research uses a quantitative descriptive approach with data analysis through Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The findings indicate that positive work relationships, characterized by effective communication and active participation, as well as transformational leadership, significantly influence job satisfaction and employee loyalty. Furthermore, job satisfaction acts as an intervening variable that strengthens the influence of work relationships and leadership styles on employee loyalty. These findings underscore the importance of fostering a supportive work environment and implementing adaptive leadership styles to enhance employee loyalty and reduce turnover rates.

Keywords: *Employee Loyalty, Job Satisfaction, Work Relationships, Leadership Styles*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemurnian air dan pengelolaan sumber daya di Kota Bandung. Responden penelitian ini terdiri dari 58 karyawan yang dipilih menggunakan teknik total sampling, yang berasal dari berbagai departemen dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan analisis data melalui *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja yang positif, ditandai dengan komunikasi yang efektif dan partisipasi aktif, serta gaya kepemimpinan yang transformasional, memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh hubungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dalam meningkatkan loyalitas karyawan serta menurunkan tingkat *turnover* di perusahaan.

Kata Kunci: Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja, Hubungan Kerja, Gaya Kepemimpinan**PENDAHULUAN**

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. SDM yang dikelola dengan baik tidak hanya membantu organisasi untuk berkembang, tetapi juga berperan dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan jangka panjang. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, organisasi akan kesulitan dalam beradaptasi dan bersaing dalam lingkungan yang terus berubah. Seperti yang dikemukakan oleh (Dessler, 2017), kualitas hubungan kerja dan kepemimpinan yang efektif merupakan landasan utama bagi terciptanya lingkungan organisasi yang produktif dan berkelanjutan. Hubungan kerja yang harmonis, yang ditandai dengan komunikasi yang terbuka dan saling mendukung, dapat memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih maksimal. Selain itu, gaya kepemimpinan yang adaptif, seperti kepemimpinan transformasional, dapat memberikan dampak signifikan pada motivasi dan komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan (Yanthy et al., 2020). Kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan serta menciptakan visi dan lingkungan kerja yang positif akan berkontribusi pada perubahan individu dan organisasi yang lebih baik.

Namun, hubungan kerja yang baik dan kepemimpinan yang efektif saja tidak cukup untuk memastikan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan hubungan kerja dan gaya kepemimpinan dengan loyalitas karyawan. (Rustikarini, 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti beban kerja, lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi, yang berdampak pada komitmen mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada penurunan kinerja, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, bahkan peningkatan tingkat *turnover* (Dessler, 2017). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menjaga kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu strategi untuk mengurangi *turnover* yang tinggi.

PT XYZ, yang bergerak di bidang penyediaan solusi pengelolaan air bersih, menghadapi tantangan besar terkait dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* meningkat secara signifikan, dari 13% pada tahun 2023 menjadi 23% pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan adanya ketimpangan antara harapan karyawan dan kondisi yang dirasakan di tempat kerja. Meskipun perusahaan telah berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pendekatan personal dan komunikasi terbuka, kenyataannya masih terdapat gap antara harapan karyawan dan kebijakan perusahaan yang ada. Ketimpangan ini berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kontinuitas operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam industri pengelolaan air yang menuntut ketelitian dan tanggung jawab operasional tinggi, rendahnya loyalitas karyawan dapat menurunkan kualitas layanan dan memengaruhi reputasi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai cara-cara untuk mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan loyalitas karyawan, serta bagaimana faktor-faktor tersebut dapat diterapkan secara praktis untuk meningkatkan stabilitas organisasi. Selain itu,

temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, yang berfokus pada peningkatan loyalitas dan pengurangan *turnover* di perusahaan, khususnya di sektor pengelolaan air yang memiliki tantangan teknis dan operasional yang khas.

Melalui analisis mendalam terhadap hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan oleh PT XYZ dalam rangka meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Diharapkan penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen SDM, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi perusahaan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam menjaga kestabilan karyawan dan kualitas operasional yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif untuk menggambarkan fenomena yang diteliti serta menguji hipotesis yang telah diajukan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis variabel secara kuantitatif serta menguji hubungan antarvariabel secara sistematis menggunakan teknik statistik yang tepat (Hamali et al., 2023). Penelitian ini bersifat survei lapangan, di mana data dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang disebarluaskan secara daring (*online*) dan luring (*offline*) kepada karyawan PT XYZ di Kota Bandung. Kuesioner tersebut menggunakan skala *Likert* lima poin untuk mengukur intensitas sikap dan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, yakni hubungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden, dengan jumlah populasi aktif sebanyak 58 orang karyawan PT XYZ. Pendekatan ini dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil dan memungkinkan pengumpulan data yang lebih akurat serta representatif (Hamali et al., 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), yang dianggap sesuai karena dapat menangani model dengan banyak variabel laten serta ukuran sampel yang relatif kecil. SEM-PLS juga memungkinkan analisis hubungan sebab-akibat antar variabel secara simultan tanpa harus mengasumsikan distribusi data normal (Putra et al., 2023). Pendekatan ini dapat menangani kompleksitas model dan memberikan estimasi yang robust meskipun data tidak berdistribusi normal (Hair Jr. et al., 2021). Proses analisis terdiri dari tiga tahap utama: evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian keseluruhan model untuk memastikan kecocokan dengan data empiris (Hair Jr. et al., 2021). Analisis ini memungkinkan peneliti untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antar konstruk yang ada dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel Hubungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan di PT XYZ. Berdasarkan kuesioner yang disebarluaskan kepada 58 orang pada karyawan aktif PT XYZ dalam rentang waktu penyebaran kuesioner dari akhir bulan Mei 2025 hingga pertengahan bulan Juni 2025, berdasarkan karakteristik responden diketahui bahwa responden pada penelitian ini adalah 23 orang atau 40% Laki-Laki dan 35 orang atau 60% adalah Perempuan, sehingga mayoritas responden pada penelitian ini adalah Perempuan, berdasarkan kategori umur mayoritas responden berasal dari kalangan usia 25-35 Tahun yang merupakan usia produktif dengan jumlah responden sebanyak 32 orang atau 55%, mayoritas pendidikan formal terakhir responden adalah Sarjana (S1) dengan jumlah responden sebanyak 28 orang, mayoritas yang

menjadi responden dalam penelitian ini adalah Staff atau Lainnya dengan total 27 orang atau 47%, mayoritas responden berdasarkan status pekerjaan adalah Pegawai Tetap dengan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) sebanyak 30 orang atau 52 %, dan mayoritas responden berasal dari pekerja yang sudah bekerja di PT XYZ selama 1-3 tahun sebanyak 29 orang atau 50%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini mencerminkan pandangan dari tenaga kerja yang beragam. Profil tenaga kerja PT XYZ didominasi oleh kalangan profesional pada usia produktif (25-35 tahun) dengan masa kerja yang relatif belum lama (1-3 tahun). Kelompok demografis ini, menurut berbagai studi manajemen sumber daya manusia, cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karier, kualitas kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang fleksibel. Hal ini sangat relevan dengan fokus penelitian, di mana faktor-faktor seperti hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja menjadi krusial dalam mempertahankan loyalitas mereka, terutama dalam konteks perusahaan yang baru saja melewati fase perubahan organisasional. Dengan demikian, keberagaman data ini menjadi dasar yang kuat dan kontekstual untuk analisis hubungan antar variabel pada bab-bab selanjutnya.

Hasil Analisis Deskriptif Kuesioner

Analisis deskriptif terhadap data kuesioner menggambarkan kecenderungan umum responden terhadap indikator yang merepresentasikan masing-masing variabel penelitian, yaitu Hubungan Kerja (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, serta Loyalitas Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Setiap variabel terdiri dari sejumlah dimensi, dan analisis dilakukan terhadap masing-masing dimensi tersebut yang menggambarkan jumlah responden pada tiap kategori skala, skor total, skor ideal, persentase, serta kategori interpretasi. Dengan hasil akhir sebagai berikut:

1. Variabel Hubungan Kerja (X1) menunjukkan gambaran yang solid dan positif. Dengan semua dimensi yang konsisten berada dalam kategori "Baik" dimana dimensi Perlakuan yang Adil dan Konsisten memperoleh skor persentase sebesar 77,59% temuan ini sangat mendukung argumen dari (Dessler, 2017) yang menempatkan *fair treatment* atau perlakuan yang adil sebagai pilar utama dalam membangun hubungan kerja yang positif. Dimensi Komunikasi Dua Arah mencapai skor persentase 77,59% ini sejalan dengan temuan (Adeline, 2022) dan (Ritonga et al., 2024), yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor krusial dalam membangun hubungan saling percaya dan komitmen. Dimensi Partisipasi Karyawan memperoleh skor persentase 76,90%, (Aguinis, 2019) menjelaskan keterlibatan individu dalam proses manajerial dapat meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan. Lebih lanjut, (Robbins & Judge, 2013) juga menekankan bahwa partisipasi dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi,. Dimensi Kepercayaan dan Respek memperoleh rata-rata skor persentase sebesar 77,24%, Hasil ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki persepsi positif terhadap keterbukaan informasi, perlakuan adil, serta penghargaan atas kontribusi mereka. Temuan ini mencerminkan adanya praktik hubungan kerja yang sehat dan etis, yang menjadi prasyarat utama dalam membangun kepercayaan jangka panjang, sejalan dengan pandangan (Gultom et al., 2021). Menurut (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021), kepercayaan dan respek dalam hubungan kerja tidak hanya penting untuk loyalitas, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Dimensi Lingkungan Kerja Etis dinilai Baik oleh responden dengan skor persentase 77,24% Ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan mengakui keberadaan dan implementasi sistem etika kerja yang formal di PT XYZ, termasuk adanya kode etik dan mekanisme pelaporan yang aman. Lingkungan kerja yang didasarkan pada nilai-nilai etis akan menciptakan suasana yang sehat dan meningkatkan kepercayaan, seperti yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge,

- 2013). Keberadaan sistem etika yang terstruktur juga dapat dianggap sebagai bentuk dukungan organisasional (*perceived organizational support*), di mana karyawan merasa dilindungi oleh sistem yang adil (Zahriana et al., 2024). sehingga dapat disimpulkan bahwa PT XYZ telah berhasil membangun fondasi hubungan kerja yang sehat.
2. Sejalan dengan hubungan kerja Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menyimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap para pemimpin di PT XYZ sangat positif. Dimana dimensi Pendekatan dalam Mempengaruhi Pengikut memperoleh rata-rata skor persentase 79,08%, Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memandang positif cara para pemimpin di PT XYZ berinteraksi, mengarahkan, dan memotivasi mereka hal ini sangat krusial dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan efektif, sejalan dengan kerangka kepemimpinan suportif yang dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2013). Dimensi Cara Pengambilan Keputusan, mencapai rata-rata skor persentase 78,97%, praktik melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan itu sendiri tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan komitmen, sebuah premis yang didukung oleh banyak studi, termasuk temuan dari (Huda Syamsul & M. Shofiyuddin, 2024) yang mengaitkan kepemimpinan partisipatif dengan peningkatan loyalitas. Dimensi Keseimbangan Antara Tujuan dan Keharmonisan Kelompok memperoleh rata-rata skor persentase 79,20% adalah cerminan dari kepemimpinan yang matang, di mana para pemimpin dinilai berhasil menyeimbangkan antara orientasi pada tugas (pencapaian target) dan orientasi pada hubungan (kesejahteraan dan keharmonisan tim). Kemampuan atasan untuk memperhatikan hubungan interpersonal dan menyelesaikan konflik secara terbuka adalah keterampilan kepemimpinan tingkat lanjut yang esensial untuk menjaga moral dan kohesi tim, seperti yang diimplikasikan dalam studi kasus oleh (Herpridjihan & Utami, 2020). Sehingga dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan yang dominan adalah partisipatif, suportif, dan seimbang. Para pemimpin dinilai mampu memberikan kepercayaan, melibatkan tim dalam pengambilan keputusan, serta menjaga keharmonisan tanpa mengorbankan tujuan organisasi. Persepsi positif terhadap kepemimpinan ini, sebagaimana ditekankan oleh (Maulia, 2023) dan (Cahyaningsih et al., 2025), merupakan awalan kritis yang berpotensi besar dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan di PT XYZ.
3. Variabel Loyalitas Karyawan (Y) menyimpulkan bahwa loyalitas di PT XYZ bersifat multidimensional dan kokoh. Dimana dimensi Komitmen Afektif memperoleh rata-rata skor persentase yang sangat tinggi, yaitu 80,23%, yang termasuk dalam kategori Baik. Skor ini mencerminkan adanya keterikatan emosional yang kuat dari karyawan, yang didefinisikan oleh (Rahadi & Susilowati, 2019) sebagai rasa identitas dan kebanggaan terhadap organisasi, tingginya skor pada hubungan positif dengan atasan dan rekan kerja mengonfirmasi temuan dari (Gultom et al., 2021), yang meskipun tidak menemukan pengaruh signifikan secara statistik, tetap menyoroti pentingnya hubungan antar rekan kerja dan pimpinan sebagai elemen pembangun loyalitas. Dimensi Komitmen Normatif juga dinilai Baik oleh responden, dengan rata-rata skor persentase 80,00%. Dimensi ini mengukur loyalitas yang didasarkan pada rasa kewajiban moral (*ought to stay*), yang menurut (Dessler, 2017) merupakan salah satu pilar dari komitmen organisasional. Tingginya skor pada indikator "patuh pada nilai-nilai yang dianut perusahaan" sebesar 80,69% menandakan adanya keselarasan nilai (*value congruence*) antara karyawan dan organisasi. Perasaan wajib untuk tidak meninggalkan perusahaan memperkuat temuan ini, menunjukkan bahwa loyalitas karyawan PT XYZ juga ditopang oleh fondasi etika dan tanggung jawab personal, sebuah sentimen yang juga krusial dalam konteks lain seperti pada loyalitas perawat yang diteliti oleh (Cahyaningsih et al., 2025). Dimensi Komitmen Berkelanjutan, memperoleh rata-rata skor persentase 80,23% (kategori Baik). Dimensi ini mencerminkan sisi rasional dari loyalitas, atau alasan untuk bertahan (*need to stay*).

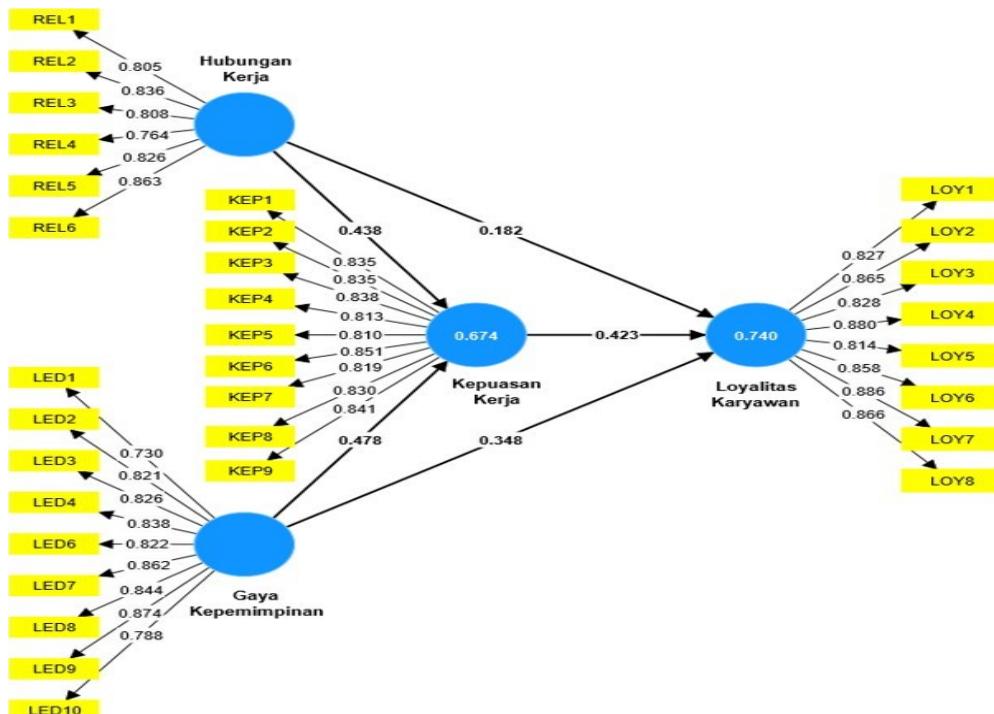
Karyawan menyadari bahwa mereka telah banyak berinvestasi dalam karier mereka di PT XYZ, sehingga biaya untuk pindah (*switching cost*) dianggap tinggi. Hal ini relevan dengan pandangan (Noe et al., 2022) yang menjelaskan komitmen sebagai faktor yang mencegah perilaku penarikan diri (*withdrawal behaviours*) seperti turnover. Sehingga dapat disimpulkan tingginya skor pada ketiga dimensi (afektif, normatif, dan berkelanjutan) menunjukkan bahwa karyawan bertahan bukan hanya karena satu alasan, melainkan karena kombinasi kuat antara ikatan emosional (rasa suka), kewajiban moral (rasa harus), dan pertimbangan rasional (rasa butuh). Tingginya skor loyalitas pada kelompok responden saat ini, yang mayoritasnya adalah generasi milenial, menyajikan sebuah kontras yang menarik dengan data *historis turnover* perusahaan, sebuah dinamika yang juga menjadi perhatian dalam studi oleh (Tobing, 2023) yang menyimpulkan Hal ini mengindikasikan bahwa responden saat ini merupakan kelompok karyawan yang loyalitasnya telah teruji, kemungkinan besar sebagai hasil dari proses perubahan organisasional sebelumnya.

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z) dipersepsi sangat baik oleh karyawan PT XYZ. Dimana dimensi Kepuasan pada Pekerjaan Itu Sendiri memperoleh rata-rata skor persentase tertinggi di antara semua dimensi kepuasan, yaitu 82,59% (kategori Baik). Tingginya skor pada indikator "merasa pekerjaan saya bermakna dan bermanfaat" dan "menyadari tanggung jawab pribadi" secara kuat menunjukkan adanya kepuasan intrinsik. Hal ini sejalan dengan kerangka yang dijelaskan oleh (Noe et al., 2022), di mana kepuasan muncul ketika pekerjaan selaras dengan nilai-nilai penting yang dianut karyawan. Kepuasan intrinsik seperti ini, menurut (Salvia & Suhana, 2024) juga seringkali berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karena karyawan termotivasi dari dalam. Dimensi Kepuasan pada Pembayaran dinilai Baik oleh responden, dengan rata-rata skor persentase 80,17%, Temuan ini mengonfirmasi pendapat dari (Suriandi et al., 2021), yang menyatakan bahwa "Kompensasi kepada karyawan harus adil dan merata, karena dapat meningkatkan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya". Dimensi Kepuasan pada Promosi memperoleh skor persentase 79,31%. Meskipun masih dalam kategori Baik, skor ini merupakan yang paling rendah di antara kelima dimensi kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya area perhatian khusus terkait persepsi karyawan terhadap keadilan dan transparansi peluang pengembangan karier di PT XYZ. Temuan ini menarik jika dikaitkan dengan studi oleh (Gultom et al., 2021) yang menemukan bahwa promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas di konteks penelitian mereka, menunjukkan bahwa aspek ini seringkali menjadi tantangan bagi organisasi. Oleh karena itu, persepsi terhadap promosi ini menjadi catatan penting yang memerlukan implikasi manajerial yang cermat. Dimensi Kepuasan pada Supervisi memperoleh rata-rata skor persentase 79,66% (kategori Baik) Hasil ini sangat relevan dengan temuan dari (Zahriana et al., 2024), yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange*) memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Dimensi Kepuasan pada Rekan Kerja dinilai sangat positif dengan rata-rata skor persentase 81,55% (kategori Baik). Ini menandakan bahwa lingkungan sosial dan hubungan horizontal di PT XYZ sangat suportif dan kolaboratif. Karyawan merasa memiliki hubungan yang baik, saling mendukung, dan memiliki kesesuaian nilai dengan rekan kerjanya. Temuan ini secara langsung mendukung hasil penelitian dari (Jes Bella, 2023) dan (Abun & Basilio, 2023), yang keduanya menyimpulkan bahwa hubungan kerja yang positif di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Analisis mendalam menunjukkan bahwa kepuasan ini terutama didorong oleh faktor-faktor intrinsik (makna pekerjaan) dan relasional (hubungan dengan atasan dan rekan kerja), sementara faktor struktural (peluang promosi) menjadi area yang memerlukan perhatian lebih. Tingginya tingkat kepuasan kerja ini, seperti yang dijelaskan dalam tinjauan komprehensif oleh (Van

Trang, 2024), merupakan fondasi psikologis yang krusial yang dapat memperkuat komitmen dan loyalitas.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut panduan dari (Hair et al., 2022), evaluasi ini dilakukan melalui tiga pengujian utama yaitu Validitas Konvergen (*Convergent Validity*), Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*), dan Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS, diperoleh bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Gambar 1 di bawah ini memperlihatkan visual dari kekuatan indikator terhadap konstruk, di mana arah panah yang menghubungkan setiap indikator dengan variabel laten memperlihatkan kontribusi masing-masing indikator dalam membentuk konstruk tersebut. Indikator dengan nilai loading factor tertinggi terdapat pada indikator LOY8 (sebesar 0,886) dalam dimensi Komitmen Berkelanjutan pada variabel Loyalitas Karyawan, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator LED1 (sebesar 0,730) pada dimensi Pendekatan dalam Mempengaruhi Pengikut dalam variabel Gaya Kepemimpinan. Meski demikian, seluruh indikator tetap memenuhi ambang batas yang telah ditetapkan.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Diagram Model Persamaan Struktural

Setelah dilakukan pengujian validitas konvergen melalui analisis nilai *loading factor* dan diperoleh hasil bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria yang ditetapkan, langkah selanjutnya dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang direkomendasikan adalah ≥ 0.50 , yang berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan setidaknya 50% dari varians indikatornya (Hair et al., 2022). Hasil pengujian menunjukkan, nilai AVE untuk semua konstruk dalam penelitian ini jauh melampaui ambang batas tersebut: Hubungan Kerja (0.669), Gaya Kepemimpinan (0.679), Kepuasan Kerja (0.689), dan Loyalitas Karyawan (0.728). Nilai *Cross Loading* Variabel Penelitian dari setiap indikator memiliki nilai *loading* yang tinggi pada variabel tempat indikator tersebut seharusnya berada, di mana nilai korelasi terhadap konstruk asal selalu lebih

tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat validitas diskriminan melalui analisis *cross loading* telah terpenuhi. Nilai *Fornell-Lacker Criterion*, nilai \sqrt{AVE} dari masing-masing konstruk terletak pada diagonal utama, yaitu: Gaya Kepemimpinan sebesar 0.824, Hubungan Kerja sebesar 0.818, Kepuasan Kerja sebesar 0.830, dan Loyalitas Karyawan sebesar 0.853. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian ini memiliki derajat yang cukup berbeda secara empiris dari konstruk lainnya, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan menurut kriteria *Fornell-Larcker*.

Nilai *Heterotrait – Monotrait Ratio* (HTMT) juga menunjukkan seluruh nilai HTMT antar konstruk dalam penelitian ini berada di bawah ambang batas 0.90, yaitu: Gaya Kepemimpinan – Loyalitas Karyawan: 0.811, Kepuasan Kerja – Loyalitas Karyawan: 0.855, Gaya Kepemimpinan – Kepuasan Kerja: 0.783, Hubungan Kerja – Kepuasan Kerja: 0.780, Gaya Kepemimpinan – Hubungan Kerja: 0.648, dan Hubungan Kerja – Loyalitas Karyawan: 0.749. Dari hasil pengujian juga di temukan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai reliabilitas yang tinggi. Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.940 dan *Composite Reliability (rho_C)* sebesar 0.950, Hubungan Kerja (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.901 dan *Composite Reliability* sebesar 0.924, Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.944 dan *Composite Reliability* sebesar 0.952, dan Loyalitas Karyawan (Y) memperoleh nilai tertinggi, dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0.947 dan *Composite Reliability* sebesar 0.955. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*), dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Seluruh nilai *Variance Inflated Factor* (VIF) pada konstruk dalam model berada dalam rentang yang aman, yaitu Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dan Hubungan Kerja (X1) memiliki nilai VIF sebesar 1.572 terhadap konstruk Kepuasan Kerja (Z), serta masing-masing 2.273 dan 2.162 terhadap konstruk Loyalitas Karyawan (Y). Nilai VIF tertinggi tercatat pada variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Loyalitas Karyawan (Y), yaitu sebesar 3.065, yang masih berada di bawah batas maksimum 5.00.

Selain itu dari pengujian juga diperoleh bahwa: Konstruk Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,674 dan R^2 adjusted sebesar 0,662, yang menunjukkan bahwa sebesar 67,4% varians dari Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh konstruk Gaya Kepemimpinan (X2) dan Hubungan Kerja (X1). Ini mengindikasikan daya prediksi model berada pada kategori sedang hingga kuat. Konstruk Loyalitas Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,740 dan R^2 adjusted sebesar 0,725, yang berarti 74% varians Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Hubungan Kerja. Ini termasuk dalam kategori kuat, menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap loyalitas karyawan.

Nilai Q^2 untuk masing-masing konstruk adalah sebagai berikut: Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0.443, yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif tinggi dalam menjelaskan konstruk ini. Loyalitas Karyawan (Y) memperoleh nilai Q^2 sebesar 0.512, yang juga menunjukkan relevansi prediktif tinggi. Sementara itu, nilai Q^2 untuk konstruk Gaya Kepemimpinan (X2) dan Hubungan Kerja (X1) adalah 0.000, karena kedua variabel tersebut merupakan konstruk eksogen (tidak diprediksi oleh konstruk lain), sehingga Q^2 memang tidak relevan untuk diinterpretasikan dalam konteks konstruk eksogen.

Nilai *effect size (f-square)* konstruk Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan pengaruh yang besar terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai f^2 sebesar 0.446. Ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel tersebut dalam menjelaskan varians Kepuasan Kerja sangat signifikan. Selanjutnya, pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) tercatat

sebesar 0.204, yang mengindikasikan adanya pengaruh sedang. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak hanya berdampak melalui kepuasan kerja, namun juga memiliki kontribusi langsung terhadap loyalitas karyawan. Di sisi lain, Hubungan Kerja (X1) juga memiliki pengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai f^2 sebesar 0.375. Namun, pengaruh langsungnya terhadap Loyalitas Karyawan jauh lebih kecil, yakni sebesar 0.059, yang dikategorikan sebagai efek kecil. Temuan ini memperkuat indikasi bahwa hubungan kerja lebih relevan dalam meningkatkan loyalitas karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sementara itu, Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai f^2 sebesar 0.225 terhadap Loyalitas Karyawan, yang mencerminkan pengaruh sedang. Artinya, kepuasan karyawan atas pekerjaannya secara signifikan memengaruhi loyalitas mereka terhadap organisasi.

Nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk model *saturated* dan *estimated* adalah sebesar 0.065. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0.08, yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah dan dapat dikatakan memiliki kecocokan model (*Goodness of Fit / GoF*) yang baik. Selanjutnya, nilai d_{ULS} dan d_G , yang menunjukkan *squared Euclidean distance* dan *geodesic distance* antara data empiris dan model teoritis, masing-masing bernilai 2.206 dan 2.841. Meskipun nilai-nilai ini tidak memiliki ambang batas absolut, nilainya yang relatif rendah memperkuat indikasi bahwa model tidak memiliki penyimpangan besar dari data yang diukur. Selain itu, nilai *Chi-Square* sebesar 651.095 dalam konteks PLS-SEM bukan merupakan dasar utama dalam evaluasi kelayakan model karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel secara langsung seperti dalam CB-SEM. Namun demikian, disertakannya nilai ini tetap memberikan informasi pelengkap untuk analisis kecocokan model. Adapun nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0.690 menunjukkan bahwa lebih dari 69% varians dalam data telah dijelaskan oleh model yang dibangun. Meskipun nilai NFI idealnya mendekati 0.90 untuk menunjukkan kecocokan model yang sangat baik, nilai sebesar 0.690 masih dapat diterima dalam studi eksploratif atau ketika model memiliki kompleksitas yang tinggi (Hair Jr. et al., 2021)

Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian *direct effect* seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 di bawah ini dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Hubungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.438, *t-statistic* 3.502, dan *p-value* 0.000. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien 0.478, *t-statistic* 3.752, dan *p-value* 0.000. Hubungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan *path coefficient* 0.182, *t-statistic* 1.994, dan *p-value* 0.046. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan nilai koefisien 0.348, *t-statistic* 2.223, dan *p-value* 0.026. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dengan *path coefficient* 0.423, *t-statistic* 2.741, dan *p-value* 0.006

Tabel 1. Direct Path Coefficients and Hypothesis Testing (Uji T)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja(Z)	0.478	3.752	0.000	Diterima
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Loyalitas Karyawan(Y)	0.348	2.223	0.026	Diterima
Hubungan Kerja(X1) -> Kepuasan Kerja(Z)	0.438	3.502	0.000	Diterima
Hubungan Kerja(X1) -> Loyalitas Karyawan(Y)	0.182	1.994	0.046	Diterima
Kepuasan Kerja (Z) -> Loyalitas Karyawan(Y)	0.423	2.741	0.006	Diterima

Sumber: data Riset

Upsilon V merupakan salah satu ukuran efek mediasi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan peran variabel *intervening* dalam hubungan kausal antar konstruk laten dalam model struktural. (Lachowicz et al., 2018) menjelaskan bahwa *Upsilon V* sebagai alternatif terhadap ukuran mediasi konvensional seperti *Sobel Test*, karena mampu memberikan estimasi efek mediasi yang lebih stabil dan bebas dari asumsi distribusi normal. Nilai *Upsilon V* dihitung dengan mengalikan kuadrat dari dua jalur langsung yang membentuk jalur tidak langsung (*indirect effect*), yaitu jalur dari variabel independen ke mediator dan dari mediator ke variabel dependen. Sehingga hasil pengujian *indirect effect* seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 di bawah ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Hubungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil pengujian jalur mediasi menunjukkan nilai *indirect effect* sebesar 0.186, *t-statistic* 2.027, dan *p-value* 0.043. Efek mediasi yang dihitung melalui *Upsilon V* = 0.006 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berada pada kategori rendah, namun tetap signifikan. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dengan nilai *indirect effect* 0.202, *t-statistic* 2.247, dan *p-value* 0.025. Nilai *Upsilon V* = 0.023 menunjukkan efek mediasi rendah, namun relevan secara statistik

Tabel 2. Indirect Path Coefficients and Hypothesis Testing (Uji T)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Upsilon V	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X2)					
-> Kepuasan Kerja (Z) ->	0.202	2.247	0.025	$(0.348)^2 X$ $(0.438)^2 = \mathbf{0.023}$	Diterima
Loyalitas Karyawan (Y)					
Hubungan Kerja (X1) ->					
Kepuasan Kerja (Z) ->	0.186	2.027	0.043	$(0.182)^2 X$ $(0.438)^2 = \mathbf{0.006}$	Diterima
Loyalitas Karyawan (Y)					

Sumber: data Riset

Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1 dan Tabel 2, seluruh hipotesis dalam penelitian ini terkonfirmasi secara empiris. Hal ini menunjukkan bahwa baik Hubungan Kerja maupun Gaya Kepemimpinan tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Variabel Kepuasan Kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam kedua jalur tersebut.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel Hubungan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Loyalitas Karyawan (Y) di lingkungan internal PT XYZ. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Berikut ini adalah hasil dari analisis yang sudah jelaskan pada bagian sebelumnya sebelumnya:

1. Pengaruh Hubungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap seluruh dimensi pada variabel Hubungan Kerja, dapat disimpulkan bahwa secara umum hubungan kerja di PT XYZ dinilai berada dalam kategori Baik oleh para responden. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil membangun fondasi hubungan kerja yang sehat, yang ditandai dengan praktik manajerial yang adil, keterbukaan komunikasi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta kepercayaan dan penghargaan yang diberikan oleh atasan. Keberadaan sistem etika kerja yang tertulis dan mekanisme pelaporan yang aman juga turut memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja di PT XYZ. Hasil pengujian menunjukkan

bahwa variabel Hubungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 3.502 dan nilai p sebesar 0,000. Artinya, semakin baik kualitas hubungan kerja yang terjalin antar individu dalam organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan (Robbins & Judge, 2013) bahwa kualitas hubungan kerja yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan dan temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari (Abun & Basilio, 2023), serta (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021), yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang sehat sebagai fondasi pembentukan kepuasan kerja di tempat kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan pada PT XYZ

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap seluruh dimensi dalam variabel Gaya Kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan di PT XYZ secara umum berada dalam kategori Baik. Responden memberikan penilaian positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, khususnya dalam aspek pemberian kepercayaan, partisipasi dalam keputusan, komunikasi dua arah, serta perhatian terhadap hubungan interpersonal dan penyelesaian konflik. Gaya Kepemimpinan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Hal ini berdasarkan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 3.752 dan nilai p sebesar 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan mendukung perkembangan karyawan mampu meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Temuan ini mendukung penelitian (Adeline, 2022) dan Huda (Huda Syamsul & M. Shofiyuddin, 2024), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja melalui pendekatan yang melibatkan partisipasi anggota. Pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan keseimbangan antara tugas dan keharmonisan tim juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan secara tidak langsung (Cahyaningsih et al., 2025).

3. Pengaruh Hubungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT XYZ

Hubungan langsung antara Hubungan Kerja dan Loyalitas Karyawan menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, dengan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 1.994 dan p sebesar 0,046. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar jalur lainnya, hasil ini tetap penting karena memperlihatkan kontribusi hubungan kerja terhadap pembentukan loyalitas karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian (Jes Bella, 2023) dan (Gultom et al., 2021), yang menyimpulkan bahwa kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi dapat memperkuat ikatan emosional dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas karyawan pada PT XYZ

Gaya Kepemimpinan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 2.223 dan p sebesar 0,026. Ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif dan memberikan arahan yang jelas mampu meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil ini selaras dengan studi (Zahriana et al., 2024) serta (Maulidana & Hermansyah, 2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam mempertahankan dan membangun loyalitas sumber daya manusia.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT XYZ

Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 2.741 dan nilai p sebesar 0,006. Artinya, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, lingkungan kerja, dan penghargaan berkontribusi besar terhadap komitmen dan keinginan karyawan untuk tetap

bertahan dalam organisasi. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian (Cahyani & Izzati, 2023), serta (Mulyani et al., 2024), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama loyalitas karyawan di berbagai sektor industri.

6. Pengaruh Hubungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT XYZ

Dalam pengujian jalur tidak langsung, ditemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara Hubungan Kerja dan Loyalitas Karyawan. nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 2.027 dengan p sebesar 0,043 menunjukkan signifikansi mediasi. Namun, nilai *Upsilon V* sebesar 0,006 menunjukkan bahwa efek mediasi yang dihasilkan berada dalam kategori rendah, berdasarkan klasifikasi dari (Ogbeibu et al. (2021) dalam Widanarni, 2024) dan (Lachowicz et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusi mediasi terbatas secara struktural, peran Kepuasan Kerja tetap penting sebagai penguat hubungan antara Hubungan Kerja dan Loyalitas Karyawan.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT XYZ

Sementara itu, Kepuasan Kerja juga terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan, dengan nilai t-statistik pada hubungan antar konstruk tersebut sebesar 2.247 dan p sebesar 0,025. Nilai *Upsilon V* sebesar 0,023 juga menunjukkan bahwa efek mediasi tergolong rendah, namun tetap signifikan secara statistik. Hasil ini mendukung penelitian (Maulia, 2023) serta (Salvia & Suhana, 2024), yang menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan loyalitas secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen PT XYZ perlu memperkuat budaya kolaboratif dan menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perusahaan jasa teknologi dan lingkungan di Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap tanggapan 58 responden yang terdiri dari seluruh karyawan PT XYZ, secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap variabel Hubungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan berada dalam kategori baik. Temuan ini menunjukkan bahwa PT XYZ telah berhasil membangun fondasi kerja yang sehat.

Dimana Hasil uji model struktural menunjukkan bahwa Hubungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik interaksi dan komunikasi antara rekan kerja serta antara atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Gaya Kepemimpinan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di PT XYZ dinilai mampu meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Hubungan Kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Artinya, relasi yang sehat dalam lingkungan kerja mendorong karyawan untuk menunjukkan kesetiaan dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Gaya Kepemimpinan juga memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan

dipimpin dengan pendekatan yang humanis dan inspiratif cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani sehari-hari menciptakan rasa bangga dan komitmen, yang kemudian mendorong keinginan untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal dalam perusahaan. Kepuasan Kerja juga berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Hubungan Kerja dan Loyalitas Karyawan. Meskipun nilai efek mediasi ini tergolong rendah berdasarkan nilai *Upsilon V*, namun kontribusinya tetap berarti secara struktural, menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik akan berdampak pada loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja juga secara signifikan memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan. Meskipun nilai efek mediasi tergolong rendah secara struktural, temuan ini tetap memiliki makna strategis, bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan loyalitas karyawan apabila diiringi dengan meningkatnya kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif, bila dikombinasikan dengan kepuasan kerja yang tinggi, dapat membentuk loyalitas karyawan yang kuat di lingkungan internal PT XYZ. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Untuk peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa, disarankan untuk mempertimbangkan penambahan variabel lain yang dapat berkontribusi terhadap Loyalitas Karyawan, seperti *Work-Life Balance*, *Perceived Organizational Support*, atau Lingkungan Kerja Fisik. Penelitian mendatang juga dapat mengadopsi pendekatan *mixed-method* untuk mendapatkan gambaran yang lebih dalam mengenai dinamika hubungan antar variabel yang ada di dalam organisasi, serta untuk memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi loyalitas dan kepuasan karyawan.

REFERENSI

- Abun, D., & Basilio, Q. J. G. (2023). The Effect of Workplace Relationship on Job Satisfaction of Employees C L E I N F O. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(1), 2980–4817. www.dwijmh.org Journal homepage: <http://www.dwijmh.org>
- Adeline, K. (2022). DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION (STUDI KASUS PT BANK XYZ TBK). *Jurnal Bina Manajemen*, 10.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Cahyani, A. R., & Izzati, U. A. (2023). The Relationship Between Job Satisfaction and Loyalty to Production Department Employees of PT. X. 10(01), 523–540.
- Cahyaningsih, I. A., Suyoto, Purwidiani, W., & Bagis, F. (2025). UPAYA MEMPERTAHANKAN LOYALITAS PERAWAT: PERAN SERVANT LEADERSHIP STYLE, WORK-LIFE BALANCE, DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 14. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jureq>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Gultom, R. A., Ustrinya, I. N. G., & Agung, I. D. G. (2021). Pengaruh Kesejahteraan, Hubungan Antar Rekan Kerja dan Pimpinan, Mutu Supervisi dan Promosi Terhadap

- Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara). *Jurnal Agribisnis Dan Agrowisata*, 10(2).
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature Switzerland AG. <http://www>.
- Hamali, S., Riswanto, A., Zafar, T. S., Handoko, Y., Sarjana, I. wayan M., Saputra, D., Manafe, H. A., Susanti s, I., Kurniawan, S., & Sarjono, H. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN: Pedoman Praktis Untuk Penelitian & Penulisan Karya Ilmiah Ilmu Manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. www.buku.sonpedia.com
- Herpridjihan, S. B., & Utami, L. S. S. (2020). *Analisis Employee Relations melalui Training dalam Membangun Loyalitas Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Teknik PT. Pelita Air Service)*. 4(2).
- Huda Syamsul, & M. Shofiyuddin. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KETERLIBATAN KARYAWAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN*.
- Jes Bella, Dr. K. M. (2023). EXPLORING THE IMPACT OF WORKPLACE RELATIONSHIPS AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2(8). <https://doi.org/10.59828/ijsrn.v2i8.136>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, 23(2), 244–261. <https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Maulia, I. R. (2023). Enhancing Employee Engagement by Transformational Leadership and Empowerment with Job Satisfaction as Mediator. *DIJMS*, 5(2). <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i2>
- Maulidana, H., & Hermansyah, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *MES Management Journal*, 3(3).
- Mulyani, S. R., Yeni, F., & Yuliza, M. (2024). EMPLOYEE LOYALTY THROUGH THE ROLE OF JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR: LEADER MEMBER EXCHANGE AND WORK LIFE BALANCE AT PT. BATANG HARI BARISAN. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v18i3.2135>
- Noe, R. A., Jhon, H. R., Barry, G., & Patrick, W. M. (2022). *Fundamentals of Human Resource Management 9th Edition* (9th ed.). McGraw Hill LLC.
- Putra, S., Tuerah, P. R., Mesra, R., Sukwika, T., Sarman, F., Nur, N. A., Sari, M. N., Ladjin, N., Mulyapradana, A., Sinaga, E. K., & Akbar, J. S. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif (Teori dan Panduan Praktis Analisis Data Kuantitatif)*. PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Rahadi, D. R., & Susilowati, E. (2019). *PERILAKU ORGANISASI : Konsep dan Implementasi*.
- Ritonga, Z., Maulana, R., Murniyanti, S., Zuhra, F., & Sutoyo, S. (2024). Pengaruh Gaya Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Membangun Loyalitas Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 526–533.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior; 15 Edition*. Pearson Education, Inc.
- Rustikarini, R. D. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE

- ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *JiMMU Jurnal Ilmu Manajemen*, 6. <https://kontan.co.id>
- Salvia, Y. P., & Suhana. (2024). The Mediating Role Of Job Satisfaction On The Relationship Between Transformational Leadership And Employee Performance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2). <http://journal.yrkipku.com/index.php/msej>
- Suriandi, Jasiyah, R., Agustini, I. S., Karyasa, T. B., Munawaroh, Puspita, M., Harto, B., & Dyanasari. (2021). *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. <https://www.researchgate.net/publication/367499187>
- Tobing, E. (2023). Factors Influencing Job Satisfaction and Employee Loyalty for the Millennial Generation: Work Environment and Leadership Style. *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 4. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i1>
- Van Trang, T. (2024). An Overview of Research on Job Satisfaction and Employee Loyalty to the Organization. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(11). <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i11.2410>
- Widanarni, S. (2024). *Knowledge-Oriented Leadership and Green Human Resource Management in Improving Green Work Innovative Behavior with the Mediation Model*. 1, 23–25.
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153.
- Zahriana, C. M., Nurdin, R., & Zulhilmi, M. (2024). Perceived Organizational Support as a Mediator: The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction. *International Journal of Research and Review*, 11(12), 602–610. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20241265>