

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN PADA CIMB NIAGA JAKARTA-SENTRAYA**

Raulia Rahma

Universitas Bina Sarana Informatika

e-mail: rauliarahma53@gmail.com

Diterima: 29/08/2026; Direvisi: 05/09/2026; Diterbitkan: 15/09/2026

ABSTRAK

Loyalitas karyawan merupakan aspek penting dalam keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia, tetapi loyalitas tidak selalu terbentuk hanya melalui kebijakan organisasi karena dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan kualitas kepemimpinan. Penelitian mengenai loyalitas karyawan pada konteks perbankan masih perlu memperhatikan keterkaitan kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersamaan, khususnya pada unit kerja dengan tuntutan komunikasi dan koordinasi yang tinggi. Kondisi tersebut penting dikaji karena loyalitas karyawan berhubungan dengan keberlangsungan kontribusi dan stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada CIMB Niaga Jakarta-Sentraya, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi penelitian terdiri atas 100 karyawan Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan SPSS 25 melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan secara parsial maupun simultan. Kesimpulannya, penguatan kepuasan kerja dan kualitas kepemimpinan secara terpadu dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan loyalitas karyawan dalam konteks perbankan.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan, Sumber Daya Manusia, Perbankan.*

ABSTRACT

Employee loyalty is an important aspect of sustainable human resource management, but loyalty is not always shaped solely by organizational policies because it is influenced by employees' work experiences and leadership quality. Research on employee loyalty in the banking context needs to further examine the combined role of job satisfaction and leadership, particularly in work units requiring intensive communication and coordination. This issue is important because employee loyalty contributes to the continuity of employee performance and human resource stability within organizations. This study aims to analyze the effects of job satisfaction and leadership on employee loyalty at CIMB Niaga Jakarta-Sentraya, both partially and simultaneously. A quantitative approach with an associative research design was employed. The population consisted of 100 employees of the Marketing Communication Directorate of CIMB Niaga Jakarta-Sentraya, all of whom were included as the sample using a saturated sampling technique. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using SPSS 25 through validity, reliability, classical assumption, multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination analyses. The results indicate that job satisfaction and leadership have positive and significant effects on employee loyalty both

partially and simultaneously. In conclusion, strengthening job satisfaction and leadership quality in an integrated manner can serve as an important strategy for enhancing employee loyalty in the banking context.

Keywords: *Job Satisfaction, Leadership, Employee Loyalty, Human Resources, Banking.*

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk mempertahankan keterikatan, menjalankan tanggung jawab, dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan kepada organisasi. Dalam industri perbankan yang ditandai oleh persaingan layanan, transformasi digital, dan kebutuhan terhadap tenaga kerja yang kompeten, kemampuan mempertahankan karyawan menjadi semakin penting. Fenomena tersebut terlihat pada CIMB Niaga yang melaporkan tingkat *voluntary employee turnover* sebesar 7,63% pada 2024, meskipun pada saat yang sama tingkat retensi *high performers* telah mencapai 95,2%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tetap menjadi perhatian strategis, karena mempertahankan sebagian besar karyawan tidak serta-merta menghilangkan dinamika pergantian karyawan dalam organisasi. Penelitian pada industri perbankan Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kondisi kerja berperan dalam retensi karyawan (Susilawati, 2025), sementara pengembangan karier dan dukungan organisasi turut berkaitan dengan retensi melalui kepuasan kerja (Cipto et al., 2025). Dengan demikian, loyalitas karyawan penting dikaji sebagai konstruk tersendiri yang dapat memberikan gambaran mengenai keterikatan dan kecenderungan karyawan untuk tetap memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dalam konteks tersebut, *turnover* perlu diposisikan sebagai fenomena yang berkaitan dengan tantangan retensi, bukan sebagai konsep yang identik dengan loyalitas karyawan. *Turnover* menggambarkan terjadinya perpindahan atau keluarnya karyawan dari organisasi, sedangkan loyalitas mencerminkan sikap dan perilaku karyawan dalam mempertahankan keterikatan, kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, serta kejujuran terhadap organisasi. Oleh karena itu, tingginya atau adanya *turnover* dapat menjadi indikator eksternal mengenai tantangan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja, tetapi tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya ukuran loyalitas. Penelitian pada sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berkaitan dengan *turnover intention*, yang mengindikasikan pentingnya faktor lingkungan kerja dan pengalaman karyawan dalam persoalan retensi (Prasetyaningtyas et al., 2025; Budiana & Oktafien, 2026). Perbedaan konseptual tersebut menjadi dasar bahwa penelitian ini tetap menempatkan loyalitas karyawan sebagai variabel dependen dengan indikator yang secara khusus mengukur kondisi loyalitas karyawan.

Salah satu faktor yang secara teoritis dan empiris dapat membentuk loyalitas adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk kompensasi, pekerjaan yang dilakukan, peluang promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja, sehingga pengalaman kerja yang positif dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain kepuasan kerja, kepemimpinan berperan dalam membentuk kondisi kerja melalui pemberian arahan, evaluasi, motivasi, dan dukungan terhadap karyawan. Penelitian pada sektor perbankan Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja juga berkaitan dengan berbagai keluaran organisasi (Hafifah, 2025; Findarty, 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja dan kepemimpinan memiliki dasar konseptual yang kuat untuk diuji sebagai faktor yang berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan.

Kebutuhan untuk menguji kedua faktor tersebut menjadi semakin relevan pada Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya sebagai unit yang menjadi objek penelitian ini. Direktorat tersebut memiliki 100 karyawan yang menjadi populasi sekaligus sampel penelitian, sehingga penelitian dapat memberikan gambaran empiris secara langsung mengenai kondisi loyalitas pada unit kerja yang diteliti. Laporan publik CIMB Niaga memberikan informasi mengenai kondisi sumber daya manusia pada tingkat perusahaan, termasuk turnover dan program pengembangan kepemimpinan, tetapi informasi yang secara khusus menggambarkan loyalitas, kepuasan kerja, dan kepemimpinan pada Direktorat *Marketing Communication* Jakarta-Sentraya tidak tersedia secara terbuka. Kondisi tersebut menjadikan unit ini relevan untuk dikaji secara empiris karena data pada tingkat korporasi belum tentu sepenuhnya menggambarkan pengalaman karyawan pada unit kerja tertentu. Oleh sebab itu, penelitian pada tingkat unit kerja diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan loyalitas karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja, kepemimpinan, dan berbagai bentuk keterikatan atau retensi karyawan, tetapi fokus penelitian masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Penelitian sebelumnya di Indonesia telah mengkaji hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan berbagai keluaran karyawan pada sektor perbankan, termasuk kinerja dan retensi (Anom et al., 2023; Dini & Kurniawan, 2025). Penelitian lain pada Bank Nagari menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan retensi berkaitan dengan *turnover intention*, sedangkan penelitian pada Bank Mandiri menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan loyalitas melalui kepuasan kerja (Sari et al., 2024; Baskara & Bangun, 2024). Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus menguji kepuasan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada unit kerja spesifik dalam industri perbankan masih terbatas. Kondisi tersebut memberikan ruang bagi penelitian ini untuk memperkuat bukti empiris mengenai faktor internal organisasi yang berkaitan dengan loyalitas karyawan pada konteks perbankan Indonesia. Dengan demikian, *research gap* penelitian ini bukan sekadar terletak pada perbedaan lokasi, melainkan pada kebutuhan untuk menguji secara bersamaan kontribusi kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada konteks unit kerja perbankan yang spesifik. Gap tersebut penting karena temuan mengenai *turnover intention*, retensi, kepuasan kerja, atau kinerja belum secara langsung menjelaskan bagaimana kombinasi kepuasan kerja dan kepemimpinan membentuk loyalitas karyawan pada objek penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model empiris yang mengintegrasikan kepuasan kerja dan kepemimpinan sebagai dua prediktor loyalitas karyawan secara simultan pada Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya. Kebaruan tersebut diperkuat oleh penggunaan populasi 100 karyawan pada satu unit organisasi, sehingga memberikan gambaran kontekstual mengenai loyalitas dalam lingkungan perbankan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa loyalitas karyawan perbankan berkaitan dengan kepuasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karier, serta budaya organisasi (Suardana & Melania, 2025; Setyowati, 2024). Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan dasar bagi pengelola sumber daya manusia untuk mengembangkan strategi peningkatan loyalitas melalui perbaikan pengalaman kerja dan penguatan efektivitas kepemimpinan. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas kajian manajemen sumber daya manusia yang menghubungkan kepuasan kerja dan kepemimpinan dengan loyalitas dalam konteks unit kerja perbankan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, (2) pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, dan (3) pengaruh kepuasan kerja dan

kepemimpinan secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif atau eksplanatori untuk menguji hubungan dan pengaruh kepuasan kerja (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y). Penelitian dilaksanakan pada karyawan Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya selama periode 1 April–31 Mei 2026. Populasi penelitian terdiri atas 100 karyawan Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya, bukan seluruh karyawan CIMB Niaga Jakarta-Sentraya, sehingga batas generalisasi hasil penelitian berada pada karakteristik populasi unit kerja tersebut. Karena seluruh anggota populasi dapat dijangkau dan jumlahnya relatif terbatas, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga seluruh 100 anggota populasi ditetapkan sebagai responden penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5, sedangkan observasi dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memberikan informasi tambahan terkait kondisi objek penelitian.

Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam analisis utama. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* pada taraf signifikansi 5%, dengan kriteria butir dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel dan/atau nilai signifikansi $< 0,05$; karena pengujian melibatkan 100 responden, nilai r tabel ditentukan berdasarkan derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 98$ pada taraf signifikansi 5%, yaitu sekitar 0,197 untuk pengujian dua arah. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan *Cronbach's Alpha*, dengan koefisien $\geq 0,70$ digunakan sebagai dasar bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang memadai. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan SPSS versi 25 melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas, kemudian dilanjutkan dengan regresi linear berganda, uji t , uji F , dan koefisien determinasi (R^2); normalitas dinilai berdasarkan nilai signifikansi $> 0,05$, heteroskedastisitas dinyatakan tidak terjadi apabila nilai signifikansi $> 0,05$, sedangkan tidak adanya multikolinearitas ditunjukkan oleh nilai *tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 . Nilai *tolerance* dan *VIF* harus dilaporkan berdasarkan keluaran SPSS yang sama karena secara matematis *VIF* merupakan kebalikan dari *tolerance*, sehingga angka pada naskah sebelumnya perlu diverifikasi kembali sebelum dipublikasikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 100 karyawan Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraya sebagai responden dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 61 orang (61%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 39 orang (39%). Berdasarkan usia, kelompok responden berusia 25–34 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu 46 orang (46%), kemudian kelompok usia 17–24 tahun sebanyak 30 orang (30%), usia 35–49 tahun sebanyak 23 orang (23%), dan usia 50–64 tahun sebanyak 1 orang (1%). Dari aspek pendidikan terakhir, sebanyak 73 responden (73%) berpendidikan S1, sedangkan 27 responden (27%) termasuk dalam kategori pendidikan lainnya. Berdasarkan masa kerja, sebanyak 46 responden (46%) memiliki masa kerja 1–5 tahun, sedangkan 54 responden (54%) berada dalam kategori masa kerja lainnya.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	61	61%
	Laki-laki	39	39%
	Total	100	100%
Usia	17–24 tahun	30	30%
	25–34 tahun	46	46%
	35–49 tahun	23	23%
	50–64 tahun	1	1%
	Total	100	100%
Pendidikan	S1	73	73%
	Kategori lainnya	27	27%
	Total	100	100%
Masa kerja	1–5 tahun	46	46%
	Kategori lainnya	54	54%
	Total	100	100%

Tabel 1 menunjukkan bahwa komposisi responden penelitian didominasi oleh perempuan dengan jumlah 61 orang atau 61% dari keseluruhan responden. Berdasarkan usia, proporsi terbesar berada pada kelompok 25–34 tahun sebanyak 46 orang (46%), sehingga kelompok usia tersebut merupakan kelompok yang paling banyak terwakili dalam penelitian. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 73 orang (73%), sedangkan 27 orang (27%) berada pada kategori pendidikan lainnya. Berdasarkan masa kerja, sebanyak 46 orang (46%) berada pada kelompok masa kerja 1–5 tahun, sementara 54 orang (54%) termasuk dalam kategori masa kerja lainnya. Karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai komposisi responden yang menjadi dasar dalam membaca temuan mengenai kepuasan kerja, kepemimpinan, dan loyalitas karyawan pada unit yang diteliti.

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam instrumen mampu mengukur konstruk penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti. Dengan jumlah responden sebanyak 100 orang, derajat kebebasan yang digunakan adalah 98 sehingga nilai *r-tabel* pada taraf signifikansi 5% adalah sekitar 0,197. Suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *r-hitung* lebih besar daripada *r-tabel* dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh butir pernyataan pada variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, dan loyalitas karyawan memenuhi kriteria validitas yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 sehingga instrumen dinilai reliabel untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Kriteria Validitas	Cronbach's Alpha	Keputusan
Kepuasan Kerja (X1)	7 item	Valid	0,927	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	7 item	Valid	0,935	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	7 item	Valid	0,932	Reliabel

Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian terdiri atas tujuh item pernyataan dan seluruh item memenuhi kriteria validitas. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,927, sedangkan variabel kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0,935 dan loyalitas karyawan sebesar 0,932. Ketiga nilai tersebut berada di atas batas 0,70, sehingga konsistensi internal instrumen pada masing-masing variabel dapat dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen yang digunakan telah memenuhi persyaratan pengukuran dan dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, kepemimpinan, dan loyalitas karyawan.

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi linear berganda untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi persyaratan statistik. Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200, sedangkan pengujian dengan pendekatan *Monte Carlo* menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,738. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga residual dalam model memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 1,000 untuk kepuasan kerja dan 1,000 untuk kepemimpinan, sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas pada model. Sementara itu, hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *VIF* sebesar 1,014 pada kepuasan kerja dan kepemimpinan, yang berada dalam batas yang dapat diterima untuk model regresi.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Variabel/Indikator	Nilai Sig./Tolerance/VIF	Keterangan
Normalitas K-S	Residual	0,200	Normal
Normalitas <i>Monte Carlo</i>	Residual	0,738	Normal
Heteroskedastisitas	Kepuasan Kerja (X1)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas	Kepemimpinan (X2)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Multikolinearitas	Kepuasan Kerja (X1)	VIF = 1,014	Memenuhi kriteria
Multikolinearitas	Kepemimpinan (X2)	VIF = 1,014	Memenuhi kriteria

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh pengujian asumsi klasik memberikan hasil yang mendukung kelayakan model regresi. Nilai signifikansi pada uji normalitas, baik melalui *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Monte Carlo*, lebih besar dari 0,05 sehingga residual dinyatakan

berdistribusi normal. Nilai signifikansi uji heteroskedastisitas sebesar 1,000 pada kedua variabel juga menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Pada pengujian multikolinearitas, nilai *VIF* sebesar 1,014 pada kedua variabel independen menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang mengganggu model. Nilai *tolerance* hendaknya dicantumkan secara persis berdasarkan *output* SPSS apabila tabel akan menampilkan kedua indikator tersebut, karena nilai *tolerance* dan *VIF* harus konsisten secara matematis.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya hubungan kepuasan kerja serta kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan ketika kedua variabel independen dianalisis secara bersama-sama dalam satu model. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh persamaan regresi $Y = -1,333 + 0,584X_1 + 0,479X_2$. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,584 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki arah hubungan positif dengan loyalitas karyawan, sedangkan koefisien kepemimpinan sebesar 0,479 juga menunjukkan arah hubungan positif. Dengan demikian, peningkatan skor kepuasan kerja dan kepemimpinan dalam model diikuti oleh peningkatan skor loyalitas karyawan, dengan asumsi variabel independen lainnya berada dalam kondisi konstan. Signifikansi masing-masing koefisien kemudian diperiksa melalui pengujian parsial untuk menentukan apakah hubungan tersebut secara statistik signifikan.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Konstanta	-1,333	2,353	—	-0,566	0,572
Kepuasan Kerja (X1)	0,584	0,73	0,578	8,000	<0,001
Kepemimpinan (X2)	0,479	0,72	0,482	6,667	<0,001

Tabel 4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan sama-sama memiliki koefisien regresi bernilai positif dalam model penelitian. Koefisien tidak terstandar kepuasan kerja sebesar 0,584 lebih tinggi dibandingkan koefisien kepemimpinan sebesar 0,479, sedangkan nilai *standardized beta* masing-masing sebesar 0,578 dan 0,482. Kedua variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,001 sehingga masing-masing koefisien regresi terbukti signifikan secara statistik. Nilai *standardized beta* yang lebih besar pada kepuasan kerja menunjukkan bahwa secara relatif kepuasan kerja memiliki kontribusi statistik yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan dalam menjelaskan loyalitas karyawan pada model ini. Temuan tersebut menjadi dasar untuk melanjutkan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan.

Uji *t* digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan loyalitas karyawan ketika variabel independen lainnya dikendalikan dalam model. Pada taraf signifikansi 5% dengan derajat kebebasan 97, nilai *t-tabel* yang digunakan adalah 1,985. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,584, nilai *t-hitung* sebesar 8,000, dan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,479, nilai *t-hitung* sebesar 6,667, dan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Karena kedua nilai *t-hitung* lebih besar daripada *t-tabel* dan nilai signifikansi masing-masing lebih kecil dari 0,05, H1 dan H2 dinyatakan didukung.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Parsial

Hipotesis	Variabel	Koefisien	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keputusan
H1	Kepuasan Kerja → Loyalitas	0,584	8,000	1,985	<0,001	Didukung
H2	Kepemimpinan → Loyalitas	0,479	6,667	1,985	<0,001	Didukung

Tabel 5 memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan loyalitas karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,584 dan *t-hitung* sebesar 8,000 yang lebih besar daripada *t-tabel* 1,985, dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Kepemimpinan juga memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan loyalitas karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0,479 dan *t-hitung* sebesar 6,667. Nilai *t-hitung* tersebut juga lebih besar daripada *t-tabel* dan nilai signifikansinya kurang dari 0,001. Berdasarkan kriteria pengujian yang ditetapkan, H1 dan H2 memperoleh dukungan empiris dari data penelitian.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan loyalitas karyawan. Hasil pengujian menghasilkan nilai *F-hitung* sebesar 48,600 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Nilai tersebut lebih besar daripada *F-tabel* sebesar 3,09 pada taraf signifikansi 5%, sehingga model regresi secara keseluruhan dinyatakan signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan secara simultan berhubungan dengan loyalitas karyawan dalam model penelitian. Dengan demikian, H3 yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh simultan kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dinyatakan didukung.

Tabel 6. Hasil Uji F

Hipotesis	Variabel	F-hitung	F-tabel	Sig.	Keputusan
H3	Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan → Loyalitas	48,600	3,09	<0,001	Didukung

Tabel 6 menunjukkan bahwa model yang memasukkan kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama memiliki signifikansi statistik terhadap loyalitas karyawan. Nilai *F-hitung* sebesar 48,600 jauh lebih besar daripada *F-tabel* sebesar 3,09, sehingga model memenuhi kriteria pengujian simultan. Nilai signifikansi kurang dari 0,001 juga memperkuat keputusan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan pada taraf 5%. Dengan demikian, kedua variabel independen secara bersama-sama memberikan informasi yang bermakna secara statistik dalam menjelaskan variasi loyalitas karyawan. Hasil uji simultan ini melengkapi hasil uji parsial yang sebelumnya menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen juga signifikan.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan yang dimasukkan ke dalam model regresi. Hasil analisis menunjukkan nilai R sebesar 0,707, R Square sebesar 0,501, dan *Adjusted R Square* sebesar 0,490. Nilai R Square sebesar 0,501 menunjukkan bahwa 50,1% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan dalam model penelitian. Sementara itu, sebesar 49,9% variasi loyalitas karyawan masih berkaitan dengan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Temuan tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang

cukup besar terhadap variasi loyalitas karyawan, tetapi belum mencakup seluruh faktor yang mungkin berkaitan dengan loyalitas karyawan.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
0,707	0,501	0,490	50,1% variasi loyalitas dijelaskan model

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,501, sedangkan *Adjusted R Square* sebesar 0,490. Berdasarkan nilai R Square tersebut, kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama menjelaskan 50,1% variasi loyalitas karyawan yang diamati dalam penelitian. Adapun 49,9% variasi lainnya berada di luar kemampuan penjelasan model dan dapat berkaitan dengan faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Nilai R sebesar 0,707 juga menunjukkan adanya tingkat keeratan hubungan model yang positif antara variabel independen secara bersama-sama dengan loyalitas karyawan. Dengan demikian, hasil koefisien determinasi memberikan gambaran mengenai daya jelas model sekaligus menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk mempertimbangkan variabel lain dalam penelitian selanjutnya.

Secara keseluruhan, penelitian terhadap 100 karyawan Direktorat *Marketing Communication* CIMB Niaga Jakarta-Sentraja menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta data memenuhi persyaratan asumsi klasik untuk analisis regresi linear berganda. Hasil regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan sama-sama memiliki arah koefisien positif terhadap loyalitas karyawan, dengan koefisien masing-masing sebesar 0,584 dan 0,479. Pengujian parsial menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut signifikan secara statistik, sehingga H1 dan H2 didukung, sedangkan pengujian simultan menghasilkan $F = 48,600$ dengan $p < 0,001$ sehingga H3 juga didukung. Di antara kedua variabel independen, kepuasan kerja memiliki nilai *standardized beta* sebesar 0,578, lebih tinggi daripada kepemimpinan sebesar 0,482, sehingga secara relatif kepuasan kerja memberikan kontribusi statistik yang lebih kuat dalam model. Temuan tersebut menunjukkan bahwa variasi loyalitas karyawan dalam konteks penelitian ini berkaitan dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan, baik ketika diuji secara parsial maupun secara bersama-sama.

Nilai R Square sebesar 0,501 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 50,1% variasi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja dan kepemimpinan. Dengan demikian, kedua variabel independen menjadi bagian penting dari model statistik yang digunakan untuk menjelaskan loyalitas karyawan pada unit yang diteliti. Namun, 49,9% variasi loyalitas karyawan masih berada di luar model, sehingga hasil penelitian tidak menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sepenuhnya dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Secara empiris, temuan ini memberikan dasar bahwa faktor internal pekerjaan yang direpresentasikan oleh kepuasan kerja serta aspek kepemimpinan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan loyalitas karyawan. Temuan keseluruhan tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pembahasan untuk mengaitkan hasil penelitian dengan teori, penelitian terdahulu, serta konteks pengelolaan sumber daya manusia pada sektor perbankan.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada CIMB Niaga Jakarta-Sentraja, baik secara

parsial maupun simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sehingga tujuan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas dapat terjawab secara empiris. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin positif pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya, semakin kuat pula kecenderungan karyawan untuk mempertahankan keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Secara konseptual, kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, serta kondisi kerja, yang dapat memperkuat kemauan untuk tetap berada dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ramadan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam membangun loyalitas karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Syah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan.

Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas dalam penelitian ini dapat dimaknai bahwa loyalitas tidak hanya terbentuk dari kewajiban formal karyawan, tetapi juga dari penilaian subjektif terhadap pengalaman kerja yang dianggap memuaskan. Ketika karyawan memperoleh pengalaman kerja yang sesuai dengan harapan, merasa dihargai, dan dapat menjalankan pekerjaannya dalam kondisi yang mendukung, muncul kecenderungan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Penjelasan tersebut sejalan dengan perspektif pertukaran sosial yang memandang hubungan antara karyawan dan organisasi sebagai proses timbal balik, sehingga pengalaman positif yang diterima karyawan dapat mendorong munculnya sikap positif terhadap organisasi. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan positif dengan loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi tertentu (Athala & Sumastuti, 2024; Mulyani et al., 2024). Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme penting yang dapat digunakan organisasi untuk membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan.

Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sehingga tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas juga memperoleh dukungan empiris. Temuan ini menunjukkan bahwa cara pemimpin mengarahkan, berkomunikasi, memberikan dukungan, serta membangun hubungan kerja dengan bawahan berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan kejelasan arah kerja, rasa percaya, dukungan psikologis, dan hubungan interpersonal yang memungkinkan karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian Harita dan Octafian (2025) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Wijaya dan Wibawanta (2025) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas kerja. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan pencapaian pekerjaan, tetapi juga berperan dalam membangun hubungan yang mendorong karyawan untuk tetap loyal terhadap organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas juga dapat dipahami melalui kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang memberikan rasa dihargai, didukung, dan dilibatkan kepada karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan secara jelas, mendengarkan kebutuhan bawahan, memberikan umpan balik, dan memperlakukan karyawan secara adil berpotensi menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut dapat

memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi karena pemimpin sering menjadi representasi langsung organisasi dalam pengalaman kerja sehari-hari. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan loyalitas karyawan. Sutjjanus et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Temuan serupa ditunjukkan oleh Wulandari dan Tarwijo (2025), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas dapat dipahami sebagai rangkaian faktor yang saling berkaitan dalam membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, sehingga tujuan penelitian untuk menguji pengaruh kedua variabel secara bersamaan dapat terjawab. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya berkaitan dengan kondisi internal pekerjaan yang dirasakan melalui kepuasan kerja, tetapi juga dengan kualitas hubungan kepemimpinan yang dialami karyawan. Kontribusi kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu melihat loyalitas sebagai hasil dari kombinasi pengalaman kerja dan proses kepemimpinan, bukan sebagai akibat dari satu faktor tunggal. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Budi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Aini et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa pendekatan yang mengintegrasikan aspek pekerjaan dan kepemimpinan penting dalam membangun loyalitas karyawan.

Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama mampu menjelaskan 50,1% variasi loyalitas karyawan, sedangkan 49,9% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan faktor penting, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan loyalitas karyawan pada CIMB Niaga Jakarta-Sentraya. Faktor lain seperti komitmen organisasi, motivasi, lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karier, komunikasi internal, dan keterikatan karyawan secara teoritis dapat menjadi bagian dari penjelasan terhadap loyalitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Chieza (2025) yang menunjukkan bahwa hubungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja saling berkaitan dalam membentuk loyalitas karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Fawwaz et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan bukti bahwa peningkatan loyalitas karyawan perlu ditempuh melalui penguatan kepuasan kerja dan kualitas kepemimpinan secara bersamaan, sekaligus membuka ruang penelitian selanjutnya untuk menguji faktor lain yang dapat menjelaskan variasi loyalitas karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan aspek penting dalam membentuk loyalitas karyawan pada CIMB Niaga Jakarta-Sentraya. Kepuasan kerja yang positif dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sedangkan kepemimpinan yang efektif dapat membangun kepercayaan, dukungan, dan hubungan kerja yang mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi secara berkelanjutan.

Secara bersama-sama, kedua aspek tersebut memberikan kontribusi yang berarti terhadap terbentuknya loyalitas karyawan, sehingga upaya mempertahankan karyawan tidak cukup hanya melalui pemenuhan aspek pekerjaan, tetapi juga memerlukan penguatan kualitas kepemimpinan. Temuan ini menjawab tujuan penelitian bahwa peningkatan loyalitas karyawan perlu ditempatkan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan pengalaman kerja karyawan dengan praktik kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar empiris bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih berorientasi pada kepuasan kerja dan hubungan kepemimpinan yang konstruktif.

Implikasi penelitian ini adalah organisasi dapat memanfaatkan temuan tersebut sebagai pertimbangan dalam merancang kebijakan peningkatan loyalitas melalui perbaikan lingkungan dan pengalaman kerja serta pengembangan kompetensi kepemimpinan. Manajemen dapat memperkuat komunikasi antara pimpinan dan karyawan, memberikan apresiasi yang proporsional, menciptakan kesempatan pengembangan, serta membangun pola kepemimpinan yang terbuka dan mendukung kebutuhan karyawan. Penerapan kebijakan tersebut diharapkan tidak hanya membantu mempertahankan karyawan, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan. Karena penelitian ini dilakukan pada satu unit organisasi, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek dan mempertimbangkan faktor lain seperti komitmen organisasi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karier, dan employee engagement. Pengembangan penelitian tersebut dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan loyalitas karyawan sekaligus menjadi dasar bagi penyusunan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif pada masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N., Suhardi, & Salju. (2025). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap loyalitas pegawai di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Luwu. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 1421–1433.
<https://jurnal.febumi.id/index.php/PARADOKS/article/view/1245>
- Anom, A., Adawiyah, W. R., & Berliyanti, D. O. (2023). Job satisfaction karyawan perbankan memediasi transformational leadership dan job performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 709–721. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.864>
- Athala, E. D., & Sumastuti, E. (2024). Analysis of employee loyalty with job satisfaction as intervening variable. *MUTIARA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 209–223.
<https://doi.org/10.61404/jimi.v2i1.159>
- Baskara, A. M. F., & Bangun, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 14(1), 136–149.
<https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/3968>
- Budi, A., Octavia, S. R., & Enawar. (2025). Strategies to enhance employee loyalty: The role of leadership style, job satisfaction, and overtime. *IECON*, 2025.
<https://jurnal.amertainstitute.com/index.php/IECON/article/view/403>
- Budiana, Y., & Oktafien, S. (2026). Pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Bank Jabar Banten Syariah). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(6).
<https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6.9251>

- Chieza, I. P. E. (2025). Pengaruh hubungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi pada PT XYZ di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(6).
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6.6027>
- Cipto, C., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2025). Pengaruh pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*.
<https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juima/article/view/10109>
- Dini, Y. I. F., & Kurniawan, E. (2025). An analysis of job satisfaction as mediator to employee retention at bank employee. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 6(2), 436–453. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v6i2.2140>
- Fawwaz, N. D., Hendriani, S., & Roesdi, R. (2026). Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada Faznet Pekanbaru. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.60036/jbm.952>
- Findarty, A. (2025). Exploring the relationship between leadership and job satisfaction of Bank Mandiri employees. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(2), 308–319. <https://doi.org/10.54518/art.9.2.2025.623>
- Hafifah, S. C. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi PT. Bank Permata Tbk). *SWOT: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 13(3).
<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/swot/article/view/33290>
- Harita, P. A. V. B., & Octafian, R. (2025). Membangun loyalitas karyawan melalui kepemimpinan dan lingkungan kerja. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 5(2), 549–559. <https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i2.6281>
- 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*, 18(3), 331–347.
<https://doi.org/10.32815/jibeka.v18i3.2135>
- Prasetyaningtyas, S. W., Alkautsar, I., Riomudita, R., & Steven, S. (2025). The influence of organizational commitment, transformational leadership, and compensation on turnover intention using job satisfaction as a mediator at one of state-owned banks in Indonesia. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(6), 5192–5202.
<https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i6.5732>
- Ramadan, F. M., Nurhasan, R., & Sari, I. T. P. (2025). Lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan: Studi empiris pada industri busana Muslim Garut. *Jurnal E-Bis*, 9(2), 777–791. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i2.2487>
- Sari, S. Y., Yenni, Z., & Aima, M. H. (2024). Determinants of turnover intention: Job satisfaction, employee retention, work-family conflict and organisational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26–36.
<https://doi.org/10.32479/irmm.16979>
- Setyowati, L. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 8(1), 63–70.
<https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/JMPKN/article/view/405>
- Suardana, I. G. P., & Melania. (2025). Strategi SDM untuk loyalitas pegawai: Bukti empiris dari industri perbankan. *Journal of Mandalika Literature*, 6(4), 1188–1195.
<https://doi.org/10.36312/jml.v6i4.5497>



- Susilawati, M. (2025). Analisis pengaruh praktek work life balance, kepuasan kerja, dan tingkat stres terhadap retensi karyawan di industri perbankan di Indonesia. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 6(1).
<https://doi.org/10.31539/budgeting.v6i1.10984>
- Sutjjanus, M. T., Palumian, Y., & Sahetapy, W. L. (2023). Kepemimpinan visioner dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja karyawan di Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 2(4). <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5969>
- Syah, A. R., Tangngisalu, J., & Sjahrudin, H. (2024). Apakah lingkungan kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan? Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(6).
<https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/13508>
- Wijaya, Y., & Wibawanta, B. (2025). The effect of servant leadership and job satisfaction on organizational commitment mediated by job loyalty in early childhood education. *KOLOKIUM Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 13(1).
<https://doi.org/10.24036/kolokium.v13i1.1051>
- Wulandari, D., & Tarwijo. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada Apotek Arkadia Jakarta Barat. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(6), 11522–11536. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/3780>