

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PT CENTRAL MEGA KENCANA

Ibrahim Irham Ameel¹, Dewi Susita², Despinur Dara³
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Negeri Jakarta

Correspondence		
Email: ibrahimirham29@gmail.com	No. Telp:	
Submitted 15 November 2025	Accepted 18 November 2025	Published 19 November 2025

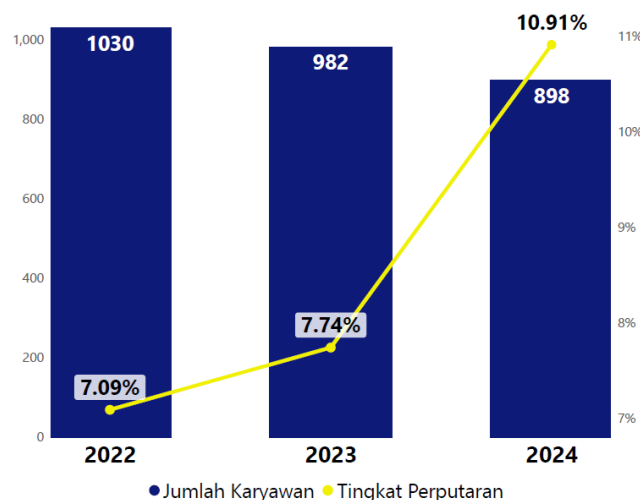
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan bagian non-produksi di PT Central Mega Kencana. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 4 tingkat. Seluruh karyawan tetap tingkat staf di bagian manufaktur dijadikan responden penelitian dengan jumlah responden sebanyak 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang mencerminkan pentingnya kenyamanan fisik, dukungan sosial, serta nilai-nilai religius dalam membentuk komitmen karyawan. Sementara itu, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan, yang mengindikasikan bahwa program karir yang ada belum memenuhi harapan karyawan karena struktur jabatan yang terbatas dan peluang promosi yang tidak terlalu jelas. Model penelitian mampu menjelaskan 61,4% variasi loyalitas karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan bahwa faktor sosial dan kualitas lingkungan kerja merupakan determinan utama loyalitas karyawan di PT Central Mega Kencana.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Loyalitas Karyawan, PT Central Mega Kencana

Pendahuluan

Loyalitas karyawan merupakan komitmen emosional dan psikologis seorang karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan serta berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi. Di tengah persaingan industri yang semakin ketat, loyalitas karyawan menjadi aset berharga karena dapat mengurangi biaya *turnover*, mempertahankan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*), dan meningkatkan konsistensi kinerja. Namun, mendapatkan loyalitas karyawan tidaklah mudah, karena setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas, seperti adanya fasilitas kerja, suasana kerja, desain organisasi, hingga pengalaman yang didapat oleh karyawan selama menekuni pekerjaan tersebut (Soegandhi, 2013).



Gambar 1. 1 Data Jumlah Karyawan dan Tingkat Perputaran Karyawan

Sumber: PT Central Mega Kencana

Salah satu manfaat yang terlihat ketika perusahaan memiliki karyawan dengan loyalitas yang baik ialah retensi karyawan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari angka perputaran karyawan yang rendah. Selama tiga tahun terakhir PT Central Mega Kencana menunjukkan penurunan jumlah karyawan akibat meningkatnya angka perputaran karyawan. Pada tahun 2024 tingkat *turnover* meningkat drastis dari 7,74% menjadi 10,91%. Hal tersebut menjadi peringatan terhadap ambang batas *turnover* yang diperbolehkan perusahaan yaitu kurang dari 12%. Jika angka *turnover* yang meningkat terus dibiarkan maka perusahaan akan kehilangan daya saingnya di dalam industri. Selain hilangnya pengetahuan organisasi, perusahaan juga perlu menambah biaya perekrutan serta pelatihan guna memenuhi posisi atau kompetensi yang kosong.

Loyalitas karyawan menunjukkan adanya hubungan yang erat antara karyawan dengan perusahaan, loyalitas tidak hanya diukur melalui masa kerja, tetapi juga melalui besarnya curahan pikiran, ide, gagasan, serta kinerja karyawan untuk keberhasilan perusahaan (Raharjo et al., 2023). Dengan demikian loyalitas karyawan tidak hanya berpengaruh terhadap *turnover* tetapi juga terhadap kinerja karyawan. Loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan bergerak searah dengan kinerja karyawan (Suardi et al., 2021). Kinerja karyawan diperlukan perusahaan untuk menjaga kualitas serta kuantitas produksi, sehingga dapat menjaga kedudukan perusahaan di tengah persaingan yang ada.

Selain secara internal, loyalitas karyawan juga berpengaruh terhadap perusahaan secara eksternal. Loyalitas karyawan bisa ditunjukkan melalui kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun luar dari perilaku individu lain yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, 2017). Pada akhirnya, loyalitas seorang karyawan tidak hanya terlihat secara fisik tetapi lebih ke non fisik seperti perilaku dan perhatian karyawan terhadap perusahaan yang memiliki manfaat baik di dalam maupun di luar perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan guna mempertahankan produktivitas perusahaan dan menjaga eksistensi perusahaan di tengah persaingan yang ada.

Lingkungan kerja memiliki peran penting bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja dinilai baik apabila karyawan dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal. Panggabean & Satwika (2024) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung penyelesaian kerja, menjaga hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Secara fisik, fasilitas kerja yang memadai dan kondisi kerja yang aman dapat meminimalisir gangguan kesehatan, seperti kelelahan atau cedera, sehingga karyawan dapat fokus pada tugasnya. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis, seperti manajemen yang empatik dan budaya kerja kolaboratif, dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan observasi langsung, salah satu tantangan utama dalam lingkungan kerja di PT Central Mega Kencana adalah kondisi fisik yang kurang mendukung aktivitas karyawan. Fasilitas tempat makan atau kantin yang tersedia memiliki kapasitas terbatas, sehingga tidak mampu menampung seluruh karyawan secara memadai, terutama pada jam-jam sibuk. Hal ini memaksa sebagian karyawan harus makan di jalan atau di pinggir jalan yang ada di kantor mereka. Selain itu, sistem pendingin ruangan (AC) yang tidak stabil menimbulkan ketidaknyamanan, di mana suhu ruangan sering berubah-ubah dari terlalu dingin hingga panas, bahkan terkadang terjadi kebocoran air AC yang mengenai peralatan maupun karyawan. Gangguan fisik lainnya datang dari suara bising mesin pabrik yang terus-menerus terdengar hingga ke ruangan kerja karyawan, mengganggu konsentrasi dan komunikasi antar karyawan. Kondisi-kondisi ini secara kumulatif menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan dapat memicu stres kerja. Kondisi seperti ini jika berlangsung terus-menerus akan menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Madiistriyatno & Tunnufus, 2024). Perbaikan terhadap lingkungan fisik kerja menjadi penting

tidak hanya untuk kenyamanan tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Kondisi lingkungan kerja yang berhasil dapat dilihat apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien serta memberikan rasa aman dan nyaman tanpa rasa khawatir (Soelistya et al., 2021). Apabila lingkungan kerja tidak dapat memberikan dukungan yang baik terhadap karyawan maka karyawan akan mengalami penurunan kepuasan dan kinerja dalam melakukan kegiatan produksi dan akan berimbas kepada pendapatan perusahaan tersebut (Irfana & Kusuma, 2021). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola kondisi lingkungan perusahaan agar dapat mempertahankan talenta terbaik dan mencapai tujuan bisnis.

Di sisi lain, program pengembangan karir juga mengambil peran dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Jika program pengembangan karir di suatu perusahaan dinilai efektif, hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Nofriyandri et al., 2024). Pengembangan karir sendiri merupakan sebuah strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan, serta mempersiapkan mereka dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi (Abudi et al., 2024). Dengan adanya program pengembangan karir yang jelas, karyawan akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin, sehingga target perusahaan dapat tercapai dan perusahaan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Yudha et al., 2022).

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Namun, berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan PT Central Mega Kencana didapati hasil bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam pelaksanaan program pengembangan karir yang belum optimal. Pertama, program pelatihan yang dilaksanakan terbatas oleh kuota atau syarat lain tiap programnya. Tidak semua yang membutuhkan pelatihan mendapatkannya sehingga timbul rasa tidak adil. Kedua, waktu pelaksanaan program pelatihan tidak optimal karena dilakukan setelah jam kerja berakhir. Pada waktu tersebut, kondisi karyawan sudah dalam keadaan lelah yang membuat konsentrasi dan daya serap karyawan tidak optimal. Ketiga, karyawan mengeluhkan tidak adanya program pengembangan yang dilakukan secara rutin dan hanya dilakukan berdasarkan permintaan (*request*) dari karyawan itu sendiri. Hal ini menunjukkan kurangnya inisiatif perusahaan dalam menyusun program pengembangan karir yang terstruktur dan berkelanjutan.

Permasalahan yang dialami oleh karyawan tersebut adalah rendahnya kepuasan karyawan terhadap program pengembangan karir yang ada, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas mereka. Padahal menurut Dessler (2017), pengembangan karir yang terencana dan adil merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan. Jika tidak segera ditangani maka perusahaan beresiko kehilangan karyawan-karyawan potensial yang mencari kesempatan pengembangan diri di tempat lain.

Kombinasi kedua aspek ini pada akhirnya membangun loyalitas karyawan, yang menjadi fondasi stabilitas operasional dan inovasi bisnis. Dalam jangka panjang, perusahaan yang berinvestasi pada manajemen SDM yang holistik akan lebih mampu menghadapi fluktuasi pasar, mempertahankan talenta terbaik, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen SDM bukan sekadar fungsi pendukung, melainkan strategi inti untuk memastikan daya saing bisnis di tengah dinamika ekonomi yang semakin kompleks.

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan/atau pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan sudah banyak dilakukan. Akan tetapi masih banyak perbedaan hasil yang didapat oleh para peneliti. Penelitian yang dilakukan Abudi et al. (2024) contohnya, penelitian yang dilakukan di PT Bank BRI Cabang Gorontalo memiliki hasil positif untuk pengaruh variabel lingkungan kerja, pengembangan karir, dan variabel lingkungan kerja dan pengembangan karir. Sedangkan penelitian Yudha et al. (2022) di PT Shopee Express Hub

Kediri mendapati hasil bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Pragusti et al. (2023) mengatakan bahwa variabel lingkungan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Oktavia (2022) juga melakukan penelitian di PT Ananta Swasta Dana dan mendapati hasil bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan, sedangkan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Di tingkat operasional, observasi lapangan di PT Central Mega Kencana mengungkapkan keluhan karyawan terkait dua isu: (1) ketidaknyamanan lingkungan fisik seperti kapasitas kantin yang tidak memadai, ketidakstabilan sistem pendingin ruangan, dan suara kebisingan mesin produksi; (2) ketiadaan program pengembangan karir yang terstruktur, termasuk pelatihan berkelanjutan dan kesempatan promosi yang tidak transparan. Temuan ini selaras dengan laporan perusahaan yang menyoroti peningkatan angka turnover sebagai dampaknya. Secara akademis, penelitian yang dilakukan oleh Rasool et al. (2021) dan Abudi et al. (2024) secara konsisten menegaskan bahwa kedua variabel ini sangat mempengaruhi loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang hasil observasi langsung, wawancara, dan konteks permasalahan yang telah diuraikan di atas, peneliti terdorong untuk menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan PT Central Mega Kencana”**

Metode Penelitian

Desain penelitian merupakan panduan terstruktur dari penelitian yang dirancang sedemikian rupa hingga akhirnya mendapatkan kesimpulan atas pertanyaan penelitian. Rencana yang dibuat meliputi panduan tentang apa yang akan dilakukan oleh peneliti yang beranjak dari penulisan hipotesis dan penerapan operasionalnya hingga analisis akhir data (Cooper & Schindler, 2006). Berdasarkan pendekatannya, jenis penelitian dibagi menjadi dua yaitu penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif sendiri berfokus pada pencapaian tujuan berdasarkan uji teori yang ada. Sedangkan penelitian kuantitatif sendiri berfokus untuk membangun teori itu sendiri berdasarkan data atau realita yang terjadi (Purwanza, 2022).

Penelitian ini akan dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menyelidiki masalah dengan pengalaman nyata dengan menafsirkan data menjadi angka dalam menganalisis temuannya dan bersifat deskriptif, korelasi, atau asosiatif dengan tujuan menemukan pengetahuan baru (Purwanza, 2022). Metode ini dipilih karena peneliti akan meneliti korelasi (hubungan) antara variabel bebas lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap variabel terikat loyalitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antara variabel bebas, yaitu lingkungan kerja dan pengembangan karir, terhadap variabel terikat loyalitas karyawan. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang menggunakan skala Likert 4 poin, kemudian disebarkan kepada responden di pusat manufaktur PT Central Mega Kencana.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki fleksibilitas dalam mengolah data dengan jumlah sampel relatif kecil, tidak memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat, serta mampu menguji hubungan yang kompleks antara variabel laten dan indikatornya secara simultan.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator-indikatornya, dengan pengujian yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk. Sedangkan *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui pengukuran nilai *R-square*, *path coefficient*, serta uji signifikansi jalur dengan prosedur *bootstrapping*.

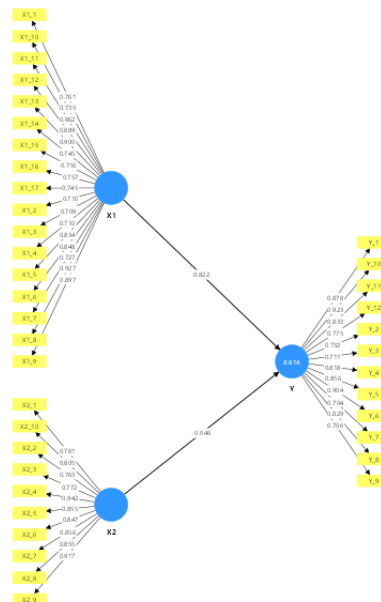
Dengan demikian, penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini dianggap tepat karena sesuai untuk menguji model penelitian yang bersifat kausal, melibatkan konstruk laten yang diukur oleh banyak indikator, serta mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Analisis Outer Model

Analisis outer model bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten melalui indikator-indikatornya. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan akurat. Dalam evaluasinya, outer model dianalisis melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, serta reliabilitas konstruk yang diukur menggunakan nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Pada penelitian ini, hasil pemodelan outer model yang diperoleh dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Outer Model

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh hasil pengujian outer model yang meliputi nilai convergent validity, discriminant validity, composite reliability, Average Variance Extracted (AVE), serta Cronbach's alpha.

a. Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk memiliki konsistensi dalam mengukur konsep yang dimaksud. Pengujian ini dilihat melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Berdasarkan kriteria dari Hair et al. (2019), indikator dianggap valid apabila memiliki outer loading $\geq 0,70$. Selain itu, nilai AVE yang baik harus $\geq 0,50$ untuk menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

Tabel 3.1 Hasil Outer Loading

Indikator	Lingkungan Kerja	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan	Average Variance Extracted
X1_1	0.761			0.634
X1_10	0.735			0.634
X1_11	0.862			0.634
X1_12	0.889			0.634
X1_13	0.900			0.634
X1_14	0.745			0.634
X1_15	0.716			0.634
X1_16	0.757			0.634
X1_17	0.745			0.634
X1_2	0.710			0.634
X1_3	0.709			0.634
X1_4	0.710			0.634
X1_5	0.834			0.634
X1_6	0.848			0.634
X1_7	0.727			0.634
X1_8	0.927			0.634
X1_9	0.897			0.634
X2_1		0.781		0.708
X2_10		0.805		0.708
X2_2		0.763		0.708
X2_3		0.772		0.708
X2_4		0.942		0.708
X2_5		0.855		0.708
X2_6		0.847		0.708
X2_7		0.856		0.708
X2_8		0.855		0.708
X2_9		0.917		0.708
Y_1			0.878	0.655
Y_10			0.923	0.655
Y_11			0.833	0.655
Y_12			0.775	0.655
Y_2			0.732	0.655
Y_3			0.711	0.655

Y_4	0.818	0.655
Y_5	0.856	0.655
Y_6	0.904	0.655
Y_7	0.704	0.655
Y_8	0.829	0.655
Y_9	0.706	0.655

Berdasarkan tabel di atas, didapati hasil bahwa seluruh variable memiliki nilai outer loading diatas ambang minimum yaitu 0,70 serta nilai \geq di atas 0,50. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,709 hingga 0,927. Nilai AVE sebesar 0,634 juga telah memenuhi kriteria. Variabel Pengembangan Karir memiliki nilai outer loading antara 0,763 hingga 0,942. Nilai AVE sebesar 0,708 menunjukkan tingkat validitas konvergen yang baik. Variabel Loyalitas Karyawan memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,704 hingga 0,923. Nilai AVE sebesar 0,655 juga telah melampaui ambang batas minimum.

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi validitas konvergen, baik berdasarkan nilai outer loading maupun AVE.

Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya, sehingga masing-masing variabel benar-benar mengukur konsep yang berbeda. Evaluasi discriminant validity dilakukan menggunakan dua pendekatan, yaitu *cross loadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*.

Tabel 3.2 Tabel Hasil Uji Cross Loadings

Indikator	Lingkungan Kerja	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan
X1_1	0.761	0.686	0.704
X1_10	0.735	0.706	0.493
X1_11	0.862	0.614	0.737
X1_12	0.889	0.638	0.764
X1_13	0.900	0.720	0.821
X1_14	0.745	0.593	0.585
X1_15	0.716	0.536	0.490
X1_16	0.757	0.547	0.544
X1_17	0.745	0.522	0.574
X1_2	0.710	0.630	0.477
X1_3	0.709	0.541	0.537
X1_4	0.710	0.774	0.455
X1_5	0.834	0.862	0.652
X1_6	0.848	0.860	0.573

X1_7	0.727	0.570	0.464
X1_8	0.927	0.792	0.699
X1_9	0.897	0.774	0.772
X2_1	0.677	0.781	0.352
X2_10	0.781	0.805	0.771
X2_2	0.644	0.763	0.416
X2_3	0.454	0.772	0.304
X2_4	0.838	0.942	0.592
X2_5	0.882	0.855	0.696
X2_6	0.582	0.847	0.421
X2_7	0.663	0.856	0.475
X2_8	0.562	0.855	0.332
X2_9	0.698	0.917	0.615
Y_1	0.585	0.454	0.878
Y_10	0.761	0.668	0.923
Y_11	0.543	0.365	0.833
Y_12	0.487	0.373	0.775
Y_2	0.543	0.397	0.732
Y_3	0.563	0.371	0.711
Y_4	0.535	0.422	0.818
Y_5	0.617	0.469	0.856
Y_6	0.569	0.458	0.904
Y_7	0.705	0.649	0.704
Y_8	0.740	0.689	0.829
Y_9	0.762	0.690	0.706

Berdasarkan tabel cross loadings, setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan loading pada konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu menjelaskan variabelnya secara lebih baik dibandingkan variabel lain dalam model.

Tabel 3.3 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Lingkungan Kerja	Pengembangan Karir	Loyalitas Karyawan
Lingkungan Kerja	0.796		
Pengembangan Karir	0.839	0.841	
Loyalitas Karyawan	0.783	0.643	0.809

Sementara itu, hasil uji Fornell-Larcker Criterion juga mendukung terpenuhinya discriminant validity. Nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) untuk setiap konstruk ($X1 = 0,796$; $X2 = 0,841$; $Y = 0,809$) lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Kondisi ini menandakan bahwa setiap variabel laten memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator variabel lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi kriteria discriminant validity, baik berdasarkan hasil cross loadings maupun Fornell-Larcker Criterion.

Composite Reliability & Cronbach Alpha

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel laten yang dimaksud. Reliabilitas konstruk pada penelitian ini diukur menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai yang disarankan untuk kedua ukuran ini adalah di atas 0,60 untuk *Cronbach's Alpha* dan di atas 0,70 untuk *Composite Reliability*, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dan dapat diterima.

Tabel 3.4 Hasil Uji Composite Reliability & Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Lingkungan Kerja	0.963	0.967	0.634
Pengembangan Karir	0.955	0.960	0.708
Loyalitas Karyawan	0.951	0.958	0.655

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 ($X1 = 0,963$; $X2 = 0,955$; $Y = 0,951$), sehingga memenuhi kriteria reliabilitas internal yang baik. Nilai Composite Reliability juga berada di atas 0,70 untuk semua konstruk (Lingkungan Kerja = 0,967; Pengembangan Karir = 0,960; Loyalitas Karyawan = 0,958), yang menandakan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur konstruksya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian ini reliabel dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengujian outer model, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan. Selanjutnya, analisis dilanjutkan pada inner model dengan fokus pada dua indikator utama, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen, serta nilai T-statistic dari hasil bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel laten.

Analisis Inner Model

Berdasarkan hasil pengujian outer model, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan. Selanjutnya, analisis dilanjutkan pada inner model dengan fokus pada dua indikator utama, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel independen dalam model mampu menjelaskan

variabel dependen, serta nilai T-statistic dari hasil bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel laten.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 3.5 Hasil Uji R-Square (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Loyalitas Karyawan	0.614	0.601

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0,614, yang menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian ini mampu menjelaskan sebesar 61,4% variasi pada variabel loyalitas karyawan, sedangkan sisanya sebesar 38,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Mengacu pada kriteria penilaian R-Square, dimana nilai sebesar 0,19 dikategorikan lemah, 0,33 dikategorikan sedang, dan 0,67 atau lebih dikategorikan kuat, maka nilai 0,614 termasuk dalam kategori sedang menuju kuat. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel loyalitas karyawan.

Nilai R-square adjusted sebesar 0,601 mengindikasikan adanya sedikit penyesuaian terhadap jumlah variabel bebas yang digunakan, namun perbedaannya tidak signifikan, sehingga model dapat dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik.

b. Uji Signifikansi T-Statistic

Setelah melihat sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen melalui nilai *R-Square*, langkah berikutnya adalah menguji signifikansi pengaruh antar variabel dalam model struktural. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistic* dan *P-Value* pada hasil *bootstrapping*. Nilai tersebut digunakan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak, sehingga dapat mendukung atau menolak hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.

Dalam pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping pada PLS-SEM, keputusan didasarkan pada dua kriteria utama, yaitu nilai T-statistic dan nilai P-value. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistic lebih besar atau sama dengan 1,96 pada tingkat signifikansi 5 persen. Sebaliknya, jika nilai T-statistic lebih kecil dari 1,96 maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan. Selain itu, kriteria lain yang digunakan adalah nilai P-value, dimana hubungan antar variabel dapat diterima apabila nilai P-value lebih kecil atau sama dengan 0,05, sedangkan apabila nilai P-value lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 3.6 Hasil Uji T-Statistic

Hipotesis	Hubungan	Original sample	Sample mean	Standard Deviation	T statistics	P values	Keimpulan
H1	X1 -> Y	0.822	0.83	0.123	6.673	0.000	Diterima
H2	X2 -> Y	-0.046	-0.041	0.115	0.398	0.691	Ditolak

Berdasarkan hasil pengujian outer model, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan. Selanjutnya, analisis dilanjutkan pada inner model dengan fokus pada dua indikator utama, yaitu nilai koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen, serta nilai T-statistic dari hasil bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel laten.

1) H1: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistic sebesar 6.673 (> 1.96) dan P-value sebesar 0.000 (< 0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan diterima.

Temuan ini konsisten dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan akhirnya mendorong karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan..

2) H2: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai T-statistic sebesar 0.398 (< 1.96) dan P-value sebesar 0.691 (> 0.05). Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Pengembangan Karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan SDM, pada konteks penelitian ini faktor tersebut belum mampu menjadi penentu utama dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini dimungkinkan karena aspek pengembangan karir belum dirasakan secara optimal atau masih kalah dibandingkan pengaruh langsung dari kondisi lingkungan kerja.

Pembahasan Hasil Penelitian

H1: Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, variabel lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,822, t-statistic 6,673 ($> 1,96$), dan p-value 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H1 diterima, artinya semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas yang mereka miliki terhadap perusahaan.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini juga memperkuat hasil uji hipotesis. Pada dimensi lingkungan fisik, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kemudahan akses tempat ibadah (mean = 3,45) dan kebersihan tempat ibadah (mean = 3,35). Sementara pada dimensi

non-fisik, indikator tertinggi adalah dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas (mean = 3,37) serta semangat gotong royong dalam tim (mean = 3,37). Hal ini menggambarkan bahwa aspek sosial dan dukungan emosional dari rekan kerja, serta fasilitas pendukung spiritual, merupakan faktor dominan yang memperkuat loyalitas karyawan di perusahaan ini.

Secara konseptual, hasil ini selaras dengan pandangan Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan semangat serta komitmen karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik, baik dari segi fisik seperti fasilitas dan tata ruang, maupun non-fisik seperti hubungan sosial dan dukungan dari atasan, berperan penting dalam membentuk kepuasan serta rasa keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks PT Central Mega Kencana, hal ini terlihat dari dimensi lingkungan non-fisik yang memperoleh nilai rata-rata tinggi, khususnya pada indikator “*tim kerja saya memiliki semangat gotong royong yang tinggi*” dan “*saya merasa didukung oleh rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.*” Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan sosial dan dukungan antarkaryawan menjadi elemen yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas di bagian non-produksi, di mana koordinasi dan komunikasi menjadi kunci keberhasilan kerja.

Dari hasil tersebut, perusahaan perlu mempertahankan aspek lingkungan non-fisik seperti budaya kerja sama dan solidaritas antar karyawan karena terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap loyalitas. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya terus menjaga kebersihan dan ketersediaan fasilitas fisik yang berkaitan dengan kebutuhan dasar karyawan, terutama fasilitas ibadah yang menjadi indikator tertinggi. Namun demikian, indikator dengan nilai rata-rata lebih rendah, seperti pencahayaan ruangan dan sirkulasi udara, dapat menjadi perhatian agar lingkungan kerja secara keseluruhan semakin kondusif.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Adyllon et al., 2025), (Pragusti et al., 2023), dan (Wahyuningsih, 2024). Kesamaan hasil ini secara konseptual dapat dijelaskan melalui peran lingkungan kerja sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika perusahaan mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, rasa nyaman dan penghargaan terhadap karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT Central Mega Kencana telah mampu menciptakan suasana yang positif bagi karyawan, terutama dalam aspek non-fisik yang berorientasi pada hubungan sosial dan dukungan tim. Hal ini menjadi bukti bahwa upaya perusahaan dalam membangun lingkungan kerja yang nyaman dan suportif merupakan faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan di lingkungan kerja administratif dan non-produksi.

H2: Pengaruh Langsung Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil analisis inner model, pengembangan karir terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar -0,046, dengan t-statistic 0,398 ($< 1,96$), dan p-value 0,691 ($> 0,05$). Dengan demikian, H2 ditolak. Artinya, persepsi karyawan mengenai pengembangan karir yang ada di perusahaan tidak secara langsung meningkatkan atau menurunkan loyalitas mereka.

Secara teoritis, hasil ini bertentangan dengan pendapat Rivai dalam Saefullah (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan karena memberikan arah yang jelas terhadap kemajuan dan masa depan karier individu dalam organisasi. Menurut teori ini, ketika karyawan memiliki persepsi bahwa karier mereka dapat berkembang melalui promosi, pelatihan, dan penghargaan yang adil, maka mereka akan memiliki rasa keterikatan dan keinginan untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi secara signifikan pada karyawan non-produksi PT Central Mega Kencana.

Analisis deskriptif memberikan pemahaman tambahan mengenai kondisi pengembangan karir di perusahaan. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih baik” dengan rata-rata” (Mean = 3,183) dan “Saya merasa lebih setia kepada perusahaan setelah mengikuti program pengembangan” (Mean = 3,183). Hal ini menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap pengembangan individu setiap karyawan yang ada di perusahaan. Namun, indikator dengan nilai rata-rata terendah ada dalam pernyataan “Perusahaan memiliki sistem kenaikan pangkat yang jelas.” (mean = 2,667) dan “Saya melihat kesempatan yang adil untuk menduduki posisi tertentu.” (mean = 2,700). Hal ini menunjukkan bahwa meski perusahaan sudah memiliki dukungan pengembangan terhadap pengembangan diri karyawan akan tetapi, sistem kenaikan pangkat yang transparan dan adil masih belum dirasakan secara konkret oleh karyawan.

Kondisi ini dapat dipahami karena pada unit non-produksi, struktur organisasi relatif datar (*flat*) dan peluang untuk promosi jabatan cenderung terbatas. Banyak posisi administratif yang bersifat fungsional dan tidak memiliki jenjang karier berlapis seperti di bagian produksi atau manajerial. Akibatnya, meskipun karyawan mendapat kesempatan pelatihan dan pengembangan diri, hal tersebut belum memberikan dampak langsung terhadap peningkatan posisi atau kompensasi, sehingga loyalitas mereka tidak terdorong secara signifikan.

Selain itu, secara budaya organisasi, PT Central Mega Kencana lebih berorientasi pada hasil kerja kolektif dan efisiensi operasional, bukan pada pembentukan jalur karier individu. Dalam konteks ini, karyawan mungkin merasa bahwa pengembangan karier bersifat administratif dan belum menjadi faktor utama dalam menentukan masa depan mereka di perusahaan. Hal ini menjelaskan mengapa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas — karena karyawan lebih termotivasi oleh stabilitas kerja, kenyamanan lingkungan kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja, dibandingkan oleh peluang karier formal.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan sebaiknya mempertahankan aspek keadilan dan transparansi dalam promosi jabatan, karena hal ini dihargai oleh karyawan dan menjadi indikator yang menonjol. Namun demikian, perusahaan juga perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan yang lebih personal dan sesuai kebutuhan karyawan. Dengan demikian, meskipun saat ini pengembangan karir tidak terbukti secara signifikan memengaruhi loyalitas, langkah-langkah strategis tersebut dapat meningkatkan persepsi positif karyawan dan berpotensi memperkuat loyalitas di masa mendatang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2023) dan (Lestari et al., 2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa meskipun perusahaan memiliki sistem pengembangan karir, karyawan terutama generasi muda sering kali lebih mempertimbangkan faktor lain, seperti fleksibilitas kerja, dukungan sosial, serta keseimbangan kehidupan kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa meskipun pengembangan karier penting bagi karyawan PT Central Mega Kencana, faktor kenyamanan kerja dan iklim sosial lebih berperan besar dalam membangun loyalitas dibandingkan prospek karier formal. Oleh karena itu, perusahaan perlu meninjau kembali sistem pengembangan karier agar lebih transparan dan relevan dengan kebutuhan serta persepsi karyawan terhadap masa depan mereka di organisasi.

KESIMPULAN**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode SEM-PLS serta pembahasan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan—baik dari aspek fisik maupun non-fisik—semakin tinggi pula tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Hasil analisis deskriptif mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa dimensi lingkungan kerja non-fisik, seperti dukungan rekan kerja dan atasan serta suasana kerja yang kolaboratif, merupakan faktor yang memberikan kontribusi paling kuat dalam mendorong loyalitas karyawan.

Sebaliknya, pengembangan karir tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai bentuk program pengembangan diri, pelatihan, maupun peluang kenaikan jabatan, temuan penelitian mengindikasikan bahwa aspek tersebut belum mampu meningkatkan loyalitas secara nyata. Kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan terhadap kejelasan jenjang karier dengan realitas yang mereka rasakan di dalam organisasi, terutama terkait struktur jabatan yang relatif datar dan terbatasnya kesempatan promosi.

Model yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabilitas loyalitas karyawan sebesar 61,4 persen, sementara 38,6 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, atau budaya organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang lebih dominan dalam membentuk loyalitas karyawan bagian non-produksi di PT Central Mega Kencana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Hal ini berarti lingkungan kerja merupakan faktor yang lebih dominan dalam membentuk loyalitas karyawan bagian non-produksi di PT Central Mega Kencana.

Dominasi ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang menuntut interaksi sosial dan komunikasi intensif, sehingga kenyamanan kerja dan hubungan antar rekan kerja menjadi faktor utama yang memengaruhi loyalitas. Selain itu, nilai religius dan budaya organisasi juga memperkuat pengaruh tersebut, terlihat dari tingginya apresiasi terhadap fasilitas ibadah dan dukungan sosial di tempat kerja.

Sebaliknya, pengembangan karir kurang berpengaruh karena struktur jabatan yang relatif datar dan peluang promosi yang terbatas, sehingga karyawan lebih menghargai stabilitas, suasana kerja harmonis, dan dukungan sosial daripada prospek karier jangka panjang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor sosial dan religius dalam lingkungan kerja menjadi penentu utama loyalitas karyawan di PT Central Mega Kencana.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa faktor lingkungan kerja merupakan determinan utama dalam membangun loyalitas karyawan, sementara pengembangan karir memerlukan strategi yang lebih terarah agar dapat berkontribusi secara signifikan.

Implikasi**Implikasi Teoretis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan teori tentang loyalitas karyawan. Temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas memperkuat teori lingkungan kerja yang menyatakan bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung hubungan sosial dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Sebaliknya, hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas memberikan nuansa baru dalam kajian MSDM. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi modern, loyalitas karyawan generasi muda tidak hanya bergantung pada

kejelasan jenjang karir, tetapi juga pada faktor lain seperti keseimbangan hidup, fleksibilitas, serta hubungan interpersonal. Dengan demikian, penelitian ini membuka peluang bagi kajian lebih lanjut terkait dinamika generasi dalam menilai pengembangan karir dan loyalitas.

Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberi perhatian besar terhadap kualitas hubungan antar karyawan, efektivitas komunikasi lintas divisi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Penguatan dukungan sosial, kerja sama tim, dan keterbukaan komunikasi akan memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Perusahaan juga perlu mempertahankan kualitas lingkungan fisik yang sudah dinilai baik—seperti ventilasi udara, fasilitas ibadah, dan kelengkapan peralatan kerja—karena aspek ini turut mendukung kenyamanan dalam bekerja. Di saat yang sama, perusahaan disarankan untuk mengevaluasi beberapa aspek yang masih dinilai kurang optimal, seperti kapasitas tempat parkir dan fasilitas ruang istirahat, agar kenyamanan karyawan semakin meningkat.

Sedangkan pada aspek pengembangan karir yang terbukti tidak signifikan, perusahaan perlu melihat bahwa karyawan belum merasakan adanya sistem karir yang terstruktur dan peluang pengembangan diri yang jelas. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan penyusunan jalur karir yang lebih transparan, menyediakan pelatihan yang lebih relevan, serta memastikan akses yang merata terhadap program pengembangan. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak menjadi faktor utama pembentuk loyalitas, upaya peningkatan di bidang ini tetap penting karena berdampak pada motivasi dan kompetensi karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan kepada Perusahaan. Karena lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, perusahaan perlu terus menjaga serta memperbaiki kondisi lingkungan kerja, terutama di area non-produksi. Peningkatan dapat dilakukan melalui penyediaan ventilasi udara yang lebih baik, perbaikan fasilitas parkir, serta penyediaan area istirahat yang lebih luas dan nyaman. Di sisi lain, pada aspek non-fisik, perusahaan sebaiknya memperkuat komunikasi lintas departemen, meningkatkan keterbukaan pimpinan terhadap masukan karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang saling mendukung antar rekan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor sosial dan religius di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas. Oleh karena itu, perusahaan dapat memperkuat nilai-nilai tersebut dengan mengadakan kegiatan kebersamaan seperti *employee engagement day*, peringatan hari besar keagamaan, atau program tanggung jawab sosial internal yang melibatkan seluruh karyawan. Pendekatan ini diyakini dapat menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, perusahaan tidak disarankan untuk mengabaikan faktor ini. Perlu dilakukan evaluasi terhadap program pengembangan karir yang telah ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan. Misalnya, dengan memperbanyak pelatihan teknis, *mentoring*, serta peluang rotasi antar divisi untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih beragam. Dengan cara ini, karyawan tetap dapat merasa berkembang meskipun peluang promosi struktural terbatas.

Salah satu penyebab rendahnya pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas dapat berasal dari kurangnya transparansi dalam proses promosi dan penilaian kinerja. Perusahaan dapat memperbaikinya dengan menyusun kriteria promosi yang jelas, mengkomunikasikannya

secara terbuka kepada karyawan, serta memastikan proses penilaian dilakukan secara objektif dan terukur.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil ke perusahaan lain dengan karakteristik berbeda menjadi terbatas.
2. Variabel independen yang digunakan hanya dua, yaitu lingkungan kerja dan pengembangan karir, sementara loyalitas karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.
3. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh subjektivitas dan bias persepsi.

Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada, terdapat beberapa rekomendasi bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Memperluas objek penelitian, melibatkan lebih dari satu perusahaan atau membandingkan beberapa unit bisnis dalam industri yang sama agar penelitian memiliki generalisasi yang lebih kuat.
2. Menambah variabel lain dalam penelitian, memasukkan variabel seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, kesejahteraan psikologis, atau budaya organisasi guna memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas.
3. Menggunakan variasi metode pengumpulan data, mengimbinasikan kuesioner wawancara, observasi, atau pendekatan kualitatif lainnya untuk menggali informasi yang tidak terjangkau oleh data kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Latif, M., & Syukri, A. (2022). Pengembangan karir: sebuah riset mengenai pengembangan karir yang di pengaruhi oleh budaya akademik, kepemimpinan dan motivasi kerja (Wargo, Ed.). Zabags Qu Publish.
- Abudi, S., Yantu, I., Bokingo, A. H., Negeri, U., Abstrak, G., Kunci, K., Kerja, L., Karir, P., & Kerja, L. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Pada PT. BANK BRI CABANG GORONTALO. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari, 2024(4), 838–852. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10537205>
- Adyllon, D., Nugroho, N., & Liana, D. (2025). The Job Stress, Work Environment, and Motivation Predicted the Staff Loyalty. *Original Research International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 8(2). <https://doi.org/10.35654/ijnhs.v8i2.823>
- Amalina, P., Winoto Tj, H., & Tecoalu, M. (2023). Enrichment: Journal of Management The effect of work culture and work environment on employee loyalty through work stress as a media variable at PT.OMFI. In *Enrichment: Journal of Management (Vol. 13, Issue 3)*.
- Anzaningtyas, M., Mardiansyah, J., Prabowo, D. R., & Erialdy. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberian Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. *JIPIS*.
- Aprilia, H. D., Wardhana, A., Albertus, F., Subroto, Badrianto, Y., Ekhsan, M., Rusliandy, Sukrisno, A., & Susilawati, E. (2021). Peran Strategik Pengembangan SDM (pp. 103–114).
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja). 4(2). <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>

- Brown, G. T. L., & Shulruf, B. (2023). Response Option Design in Surveys. In *The SAGE Handbook of Survey Development and Application* (pp. 120–132). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529617757.n9>
- Budi Raharjo, S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur 1*. 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 1). Prenadamedia Group.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Marketing Research*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- de Rezende, N. A., & de Medeiros, D. D. (2022). How rating scales influence responses' reliability, extreme points, middle point and respondent's preferences. *Journal of Business Research*, 138, 266–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.031>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed., Vol. 15). Pearson.
- Dirhamsyah, & Suprayitno, E. (2022). The Effect of Career Development and Incentives on Employee Loyalty of PT Aneka Karya Duta Medan. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4).
- Egyansyah, F., Darmawan, A., Purwidiyanti, W., & Purnadi. (2022). THE EFFECT OF COMPENSATION, WORK ENVIRONMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE LOYALTY (Study on Bank Jateng Syariah Employees). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 6. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Firman, A., Latief, F., & Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia, I. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4).
- Ganyang, M. T. (2018). *MSDM Konsep dan Realita*. In Media.
- Hair, J. F. ., Black, W. C. ., Babin, B. J. ., & Anderson, R. E. . (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Harahap, T. K., Syahrial Hasibuan, Ms., Rizka Nugraha Pratikna, M., Muh Ihsan Said Ahmad, M., Ni Nyoman Ari Novarini, Ms., Wilda Widiawati, M., Regi Sanjaya, M., Andi Sawe Riesso, M., Noor Azida Batubara, Ms., Nurdiana, Ma., Suyanto, Ms., & Abdurrahim, Mk. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hizburrahman, H. A., Suherman, & Susita, D. (2023). Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*.
- Irawan, Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurohim, Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKELANJUTAN (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi) PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Irfana, T., & Kusuma, W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT. Nawakara Arta Kencana Jakarta. *NUSANTARA Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1, 51–69. <https://doi.org/10.55606/nusantara.v1i3.2140>
- Juwita, K. U., & Khalimah, S. M. (2021). *KONSEP DASAR MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN JILID II*. www.penerbitlitnus.co.id
- Kertiyasa, B., & Irbayuni, S. (2021). EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND COMPENSATION ON EMPLOYEE LOYALTY AT PT. MAHAKAM KENCANA INTAN PADI SURABAYA PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN

- KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. MAHAKAM KENCANA INTAN PADI SURABAYA.
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Oblik i Finansi*, 3(93), 135–141. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-135-141](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141)
- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media.
- Mapata, Paramata, M. R., Ismartaya, Akmalia, S., Sutiyeem, Martini, I. A. O., Tarigan, H., Komariyah, I., Awa, Tamba, I. F. U., Firdaus, Ali, S., Kania, D., Kusnandar, D. L., Mujtahidin, F. W., Ramafina, S. F., Risambessy, A., Hernawan, M. A., & Yuningsih, T. (2024). *MSDM(Teori dan Penerapannya dalam Organisasi)* (Hartini, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Marisyah, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Al Bilad Tour And Travel, Sumatra Selatan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 553–562. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1065>
- Marthalina. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- Munardi, H. T., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT NATIONAL FINANCE.
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. *IQTISHAD Equity Jurnal MANAJEMEN*.
- Nitisemito, A. S. (1992). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (2013). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Nofriyandri, R., Adrian, A., Pariwisata, F., Perhotelan, D., & Perhotelan, M. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan di the BCC Hotel and Residence. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2, 14–26. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.500>
- Nurdin Ali, M. E., & Ramli, S. (2023). *Manajemen Kinerja Karyawan (Kedisiplinan Kerja, Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, serta Lingkungan Kerja)*. Mitra Ilmu. www.mitrailmumakassar.com
- Oktavia, Y. (2022). Pengaruh Hubungan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Ananta Swasta Dana. *EMABI EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS*, 1.
- Panggabean, T. F., & Satwika, A. (2024). MEMAHAMI KETERKAITAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN LOYALITAS KERJA PADA GENERASI Z.
- Prabowo, H., Dhari, A. W., & Violinda, Q. (2025). Employee Loyalty Is Reviewed From Compensation, Work Environment, and Workload through Job Satisfaction. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 131–141. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1260>
- Pragusti, A., Hidayat, R., & Karyawan, L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasi pada Loyalitas Karyawan Kata kunci (Vol. 6, Issue 4). <http://Jiip.stkipyapisdompu.ac.id>
- Purwanza, S. W. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi*. CV MEDIA SAINS INDONESIA.

- Puspita, L., Iriani, I., & Nasution, I. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank. *Manajemen Dan Bisnis*, 5, 15–23. <https://doi.org/10.30743/jmb.v5i1.6731>
- Qodariyah, L. (2023). Impact of Career Development and Leadership on Performance Employees with Job Loyalty as an Intervening Variable. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1, 35–45. <https://doi.org/10.54298/jbmed.v1i01.20>
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur 1*. 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Rambe, M. F. A. A., & Harahap, M. I. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Nubika Jaya Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *Bursa: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Ramdhani, T. S. (2022). HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA PADA GURU DI PESANTREN DARUL ARAFAH.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Reners, Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(3). <http://jlist.publikasiindonesia.id/>
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
- Sarip, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt Abc Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas*.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama,.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan 24)*. Bumi Aksara.
- Soegandhi, D. (2013). *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Soehardi, D. V. L., Asir, M., Adnyana, I. P. A., & Mukhtadi. (2021). *MSDM: Mencapai Kinerja Optimal*.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *STRONG POINT KINERJA KARYAWAN Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*. (A. Irawan, Ed.). Nizamia Learning Center. www.nizamiacenter.com
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Wahyuningsih, S. (2024). PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PT CAPUNG INDAH ABADI .
- Wan, H. L. (2012). Employee loyalty at the workplace: the impact of Japanese style of human resource management. *International Journal of Applied HRM*.
- Waskito, M., & Sari, N. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Agus, Firdaus & Rekan). *Kinerja*.
- Yudha, G. S., Kusuma Wardhani, R., & Fajariah, N. (2022). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KURIR PADA PT. SHOPEE EXPRESS HUB KEDIRI. 1(3).
- Zulfikar, R., Permata Sari, F., Fatmayati, A., Wandini, K., Haryati, T., Jumini, S., Annisa, S., Budi Kusumawardhani, O., Mutiah, atul, Indrakusuma Linggi, A., & Fadilah, H. (2024). METODE PENELITIAN KUANTITATIF (TEORI, METODE DAN PRAKTIK). *Widina Media Utama*. www.freepik.com