

Pengaruh Dimensi EVP dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction* pada Guru Sekolah Swasta

Octavani Christie¹, Justine Tanuwijaya², B Medina Nilasari³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Trisakti, Indonesia
122012411015@std.trisakti.ac.id

Submit
16 Januari 2026

Review
27 Januari 2026

Publish
31 Januari 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada guru sekolah swasta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 127 guru sekolah swasta dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan AMOS. Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria kelayakan, kecuali satu indikator pada variabel *Work Environment* yang dieliminasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development* dan *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Work Environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selanjutnya, *Work Environment* dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Loyalty*, sementara *Career Development* dan *Ethical Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*. *Job Satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *Career Development* dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*, namun tidak memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa *Job Satisfaction* memiliki peran strategis dalam membentuk loyalitas guru. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sekolah perlu difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja melalui pengembangan karier dan kepemimpinan yang etis.

Kata Kunci: loyalitas karyawan, kepemimpinan etis, kepuasan kerja, *Employee Value Proposition*

Abstract

This study aims to examine the effects of *Career Development*, *Work Environment*, and *Ethical Leadership* on *Employee Loyalty*, with *Job Satisfaction* as a mediating variable among private school teachers. A quantitative approach was employed using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 127 private school teachers and analyzed using *Structural Equation Modeling* (SEM) with AMOS. The validity and reliability tests indicated that all constructs met the required criteria, except for one indicator of the *Work Environment* variable, which was excluded from the model. The results show that *Career Development* and *Ethical Leadership* have a positive and significant effect on *Job Satisfaction*, while *Work Environment* does not significantly affect *Job Satisfaction*. Furthermore, *Work Environment* and *Job Satisfaction* have a positive and significant effect on *Employee Loyalty*, whereas *Career Development* and *Ethical Leadership* do not have a direct effect on *Employee Loyalty*. *Job Satisfaction* is proven to mediate the effects of *Career Development* and *Ethical Leadership* on *Employee Loyalty*, but it does not mediate the effect of *Work Environment* on *Employee Loyalty*. In conclusion, *Job Satisfaction* plays a critical role in strengthening teacher loyalty and linking *Employee Value Proposition* dimensions to *Employee Loyalty*.

Keywords: *Employee Loyalty*, *Ethical Leadership*, *Job Satisfaction*, *Employee Value Proposition*

PENDAHULUAN

Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan, ketersediaan dan keberlanjutan tenaga pendidik menjadi isu yang tidak dapat diabaikan. Berbagai lembaga pendidikan, baik

negeri maupun swasta, saat ini menghadapi dinamika sumber daya manusia yang kompleks, terutama terkait pemenuhan kebutuhan guru di Indonesia. Kemendikbudristek sudah memperkirakan Indonesia kekurangan sekitar 1.312.759 guru pada tahun 2024 sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan pendidik nasional (Aisyah, 2023). Meskipun pemerintah telah meluncurkan program rekrutmen satu juta guru melalui skema PPPK, realisasinya belum sesuai rencana karena pemerintah daerah hanya mengajukan sekitar 507.848 formasi, jauh dari target yang ditetapkan (Anggoro & Bouty, 2022). Ketidakselarasan ini membuat proses rekrutmen belum mampu menutup kebutuhan tenaga pendidik, sehingga upaya mempertahankan guru yang sudah ada menjadi semakin penting.

Selain itu, pada tahun 2025 pemerintah juga mulai menerapkan kebijakan redistribusi guru untuk merespons persoalan kurangnya jumlah guru, terutama yang terjadi pada sekolah swasta. Hal ini disebabkan karena banyaknya guru swasta yang lulus seleksi PPPK dan kemudian ditempatkan di sekolah negeri sehingga memperburuk kesenjangan ketersediaan guru di sekolah swasta. Kendati demikian, Mendikdasmen Abdul Mu'ti menekankan agar sekolah tidak bergantung pada kebijakan tersebut melainkan tetap melakukan upaya pemenuhan jumlah guru (Kaban, 2025).

Kondisi kekurangan guru menempatkan isu *Employee Loyalty* sebagai salah satu fokus strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan. Ketika proses rekrutmen belum mampu memenuhi kebutuhan nasional, keberadaan guru yang loyal, berkomitmen, dan bertahan dalam jangka panjang menjadi aset penting untuk menjaga stabilitas pembelajaran. Dalam konteks pendidikan Indonesia, loyalitas guru juga merupakan salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi pendidikan (Hidayati *et al.*, 2019). Loyalitas guru tidak muncul secara instan, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. *Employee Loyalty* didefinisikan sebagai kondisi ketika karyawan tetap bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang karena merasa dihargai, diakui, dan percaya pada misi perusahaan secara keseluruhan (Saludes *et al.*, 2025). *Employee Loyalty* bukan sekadar keputusan untuk tetap bekerja di organisasi, tetapi merupakan konstruk multidimensional yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku (Dutta & Dhir, 2021).

Konsep “merasa dihargai”, yang disebut sebagai penyebab kondisi loyal pada karyawan, sejalan dengan inti dari pendekatan *Employee Value Proposition* (EVP). EVP didefinisikan sebagai tawaran organisasi yang membuat karyawan merasa dihargai, dengan tujuan memastikan keterlibatan, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan (Phungula *et al.*, 2022). EVP terdiri atas lima atribut utama, yaitu: (1) *Compensation*, (2) *benefits*, (3) *Career Development*, (4) *Work Environment* yang mencakup hubungan sosial dan budaya kerja, serta (5) *Work Content* atau karakteristik pekerjaan yang memotivasi. *Employee Value Proposition* (EVP) dipahami sebagai keseluruhan nilai timbal balik dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Penawaran dari sisi perusahaan dapat berupa dukungan, fasilitas, imbalan, pengalaman kerja, sementara karyawan memberikan kontribusi berupa keterampilan, komitmen, serta perilaku produktif (Pawar, 2014). EVP tidak hanya sekadar kompensasi finansial, melainkan representasi keseluruhan pengalaman yang dirasakan oleh karyawan selama berada dalam organisasi. Dengan demikian, EVP dapat dipahami sebagai kerangka strategis organisasi untuk menciptakan pengalaman kerja yang membuat karyawan merasa bernilai dan ingin bertahan.

Selain itu, studi-studi sebelumnya konsisten menunjukkan bahwa komponen kompensasi finansial seperti gaji dan bonus merupakan faktor yang signifikan memengaruhi loyalitas (Chusna & Kusuma, 2022; Hadi *et al.*, 2021; Fakhri *et al.*, 2023). Aspek non-finansial seperti pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif, dan *work-life balance* juga terbukti berkontribusi besar dalam membangun kepuasan kerja dan loyalitas jangka panjang (Reni *et al.*, 2025; Faisal *et al.*, 2025). Lebih lanjut, peran kepemimpinan, khususnya *Ethical Leadership*, ditemukan tidak hanya berdampak langsung pada loyalitas, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang mendukung dan memediasi hubungan melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja (Abdi & Hashi, 2024). *Ethical Leadership* dipahami sebagai kepemimpinan yang menampilkan perilaku sesuai norma etika melalui tindakan pribadi maupun hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut-pengikutnya melalui komunikasi dua arah, *reinforcement* dan pengambilan keputusan (Mihelič *et al.*, 2010).

Namun, berbagai temuan menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan organisasi terhadap loyalitas tidak selalu bersifat langsung. Penelitian Suwandi dan Nilasari (2025) pada karyawan

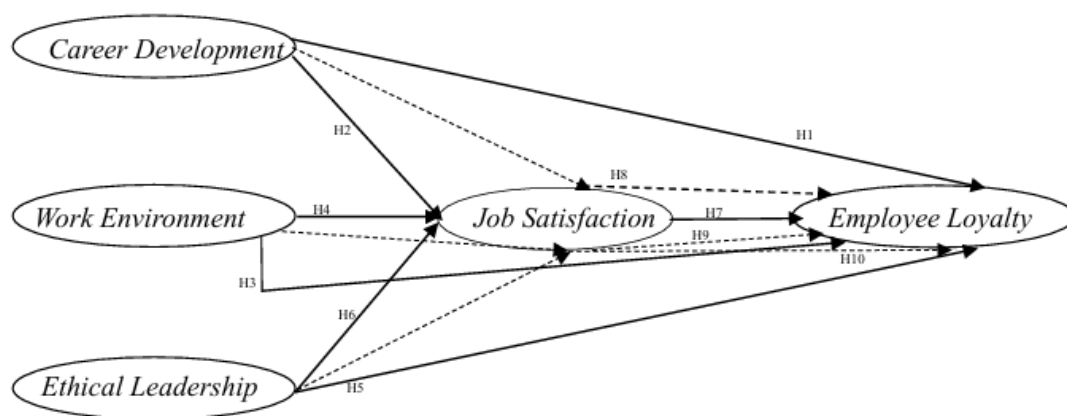
hotel bintang lima di Surabaya membuktikan bahwa praktik sumber daya manusia dan komunikasi organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap *affective commitment*, tetapi bekerja melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan organisasi baru akan berdampak pada sikap bertahan karyawan apabila terlebih dahulu diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang memuaskan secara psikologis. *Job Satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan individu tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek dari pekerjaan tersebut (Spector, 2022). Hal ini mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. *Job Satisfaction* bukan sekedar emosi sesaat, tetapi merupakan sikap evaluatif individu terhadap pengalaman kerja dengan rentang penilaian positif hingga negatif.

Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru juga tidak hanya ditentukan oleh faktor materi, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh suasana kerja yang positif, hubungan interpersonal yang harmonis, serta kesempatan pengembangan diri. Hidayati dan Hanif (2025) menemukan bahwa guru yang merasa didukung, dihargai, dan memiliki ikatan emosional dengan sekolah menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan guru yang menilai pekerjaan hanya dari aspek finansial.

Di sisi lain, Saludes et al. (2025) menunjukkan bahwa komponen utama EVP seperti kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja tidak selalu signifikan memengaruhi kepuasan dan loyalitas. Keragaman temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara EVP, kepuasan kerja, dan loyalitas bersifat kontekstual dan perlu diuji kembali dalam sektor dan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Dalam penelitian ini, tidak seluruh dimensi EVP diuji, melainkan difokuskan pada dua dimensi non-finansial, yaitu *Career Development* dan *Work Environment*. Pemilihan ini didasarkan pada karakteristik profesi guru yang memiliki struktur karier relatif terbatas serta dinamika kerja yang sangat dipengaruhi oleh budaya sekolah dan relasi sosial. Selain itu, pada banyak sekolah swasta, faktor finansial seperti gaji dan tunjangan cenderung bersifat relatif tetap dan kurang fleksibel, sehingga dimensi non-finansial dinilai lebih relevan untuk menjelaskan variasi loyalitas guru. Hal ini sejalan dengan Dumalang dan Tanuwijaya (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif - baik secara fisik, psikologis, maupun sosial - mampu membentuk rasa nyaman, aman, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Fokus ini juga sejalan dengan Saludes et al. (2025) yang menguji beberapa dimensi EVP, namun menunjukkan bahwa tidak semua dimensi selalu bekerja signifikan dalam setiap konteks.

Berdasarkan kondisi tersebut, pendekatan yang mengombinasikan dimensi *Employee Value Proposition* dan *Ethical Leadership* dengan *Job Satisfaction* sebagai mekanisme psikologis dinilai relevan untuk diuji dalam konteks guru sekolah swasta. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi *Employee Value Proposition* (*Career Development* dan *Work Environment*) serta *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Rerangka Konseptual

Rerangka pada gambar 1 mengilustrasikan bagaimana dimensi dari EVP, yaitu *Career Development* dan *Work Environment* serta *Ethical Leadership* berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction*. Berdasarkan rerangka

penelitian, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut: apakah *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi?

Berikut ini ialah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian:

Career Development memberikan peluang profesional yang membuat guru merasa dihargai serta melihat masa depan profesinya secara lebih positif. Penelitian Reni *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty*, di mana persepsi terhadap kesempatan berkembang mendorong guru untuk bertahan dan berkomitmen pada institusi. Dengan demikian, semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan organisasi, semakin tinggi tingkat *Employee Loyalty*. Phungula *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *Career Development* merupakan dimensi EVP dengan nilai persepsi tertinggi dibanding atribut lainnya. Penulis menegaskan bahwa karyawan menjadi lebih termotivasi dan terlibat ketika mereka merasa organisasi peduli terhadap pertumbuhan karier mereka. Lebih lanjut, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa karyawan dengan normative commitment yang tinggi cenderung tetap loyal dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perhatian terhadap pengembangan karier membentuk keterikatan psikologis yang mendorong loyalitas karyawan.

H₁ : *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*

Career Development memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kemampuan profesional dan memperluas prospek karier, sehingga membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan mereka. Penelitian Reni *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, karena kesempatan untuk berkembang membuat guru merasa dihargai, didukung, dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya.

Sejalan dengan itu, Hidayati dan Hanif (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja guru tidak terutama ditentukan oleh faktor finansial, melainkan oleh perasaan didukung, dihargai, serta adanya ikatan emosional dengan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pengembangan diri dan dukungan organisasi menjadi sumber utama kepuasan kerja guru. Dengan demikian, semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan organisasi, semakin tinggi tingkat *Job Satisfaction* yang dirasakan oleh guru.

H₂ : *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Work Environment yang kondusif menciptakan rasa nyaman, aman, dan didukung saat bekerja, sehingga memperkuat komitmen guru terhadap institusi. Penelitian Riyadi *et al.* (2023) menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja, seperti hubungan antar kolega, fasilitas kerja, dan kondisi fisik, berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty*. Temuan ini diperkuat oleh Faisal *et al.* (2025) yang menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi positif terhadap loyalitas guru. Dengan demikian, semakin baik *Work Environment* yang disediakan organisasi, semakin tinggi tingkat *Employee Loyalty* yang ditunjukkan oleh guru.

H₃ : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*

Work Environment yang positif mendorong kenyamanan dan rasa dihargai dalam bekerja, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Penelitian Reni *et al.* (2025) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik, termasuk dukungan organisasi dan atmosfer kerja yang sehat, memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* guru. Selaras dengan itu, Faisal *et al.* (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk keseimbangan bekerja, meningkatkan kepuasan guru dalam menjalankan peran profesionalnya. Oleh karena itu, semakin baik *Work Environment* dalam suatu institusi, semakin tinggi pula tingkat *Job Satisfaction* guru.

H₄ : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Ethical Leadership menciptakan iklim kerja yang berintegritas, adil, dan penuh kepercayaan, sehingga mendorong guru untuk menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Penelitian Abdi dan Hashi (2024) menemukan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap

Employee Loyalty, di mana pemimpin yang menunjukkan perilaku etis mampu meningkatkan rasa aman, hormat, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan Aldulaimi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* dapat meningkatkan *Employee Loyalty* secara signifikan dalam konteks industri *hospitality*. Hal ini memperkuat argumen bahwa perilaku pemimpin yang etis berpotensi mendorong kecenderungan karyawan untuk bertahan dan menunjukkan loyalitas. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat etika dalam kepemimpinan, semakin kuat *Employee Loyalty* yang terbentuk.

H₅ : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

Ethical Leadership memberikan kejelasan nilai, perlakuan yang adil, serta rasa aman psikologis yang meningkatkan kepuasan kerja guru. Studi Abdi dan Hashi (2024) menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, melalui perilaku pemimpin yang jujur, adil, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kho dan Boo (2004) yang menemukan bahwa persepsi terhadap etika organisasi dan perilaku etis atasan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas *Ethical Leadership*, semakin besar *Job Satisfaction* yang dirasakan guru.

H₆ : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Job Satisfaction yang tinggi menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga mendorong guru untuk tetap bertahan dan berkomitmen. Penelitian Reni et al. (2025) menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty*, di mana guru yang puas lebih cenderung memiliki loyalitas tinggi. Temuan ini diperkuat oleh Ting dan Yeh (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting perilaku loyalitas, khususnya dalam konteks pendidikan. Dengan demikian, peningkatan *Job Satisfaction* akan berdampak langsung pada meningkatnya *Employee Loyalty*.

H₇ : *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

Pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas guru terhadap organisasi. Penelitian Reni et al. (2025) menunjukkan bahwa *Career Development* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*, dan *Job Satisfaction* selanjutnya meningkatkan *Employee Loyalty*, sehingga menciptakan hubungan mediasi yang signifikan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Hidayati dan Hanif (2025) pada tenaga pendidik SMPN 4 Satu Atap Karangjambu yang menunjukkan bahwa suasana kerja dan kesempatan pengembangan profesional merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas tenaga pendidik. Guru yang merasa diberi ruang untuk berkembang, dihargai, dan didukung secara profesional menunjukkan keterikatan emosional yang kuat dan kecenderungan bertahan di sekolah. Mekanisme ini menggambarkan bahwa kesempatan berkembang membuat guru merasa dihargai dan puas, yang kemudian mendorong mereka untuk tetap berkomitmen kepada institusi. Dengan demikian, *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Career Development* dan *Employee Loyalty*.

H₈ : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Loyalty*.

Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat loyalitas guru. Reni et al. (2025) menemukan bahwa *Work Environment* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*, dan kepuasan tersebut berdampak pada meningkatnya *Employee Loyalty*, sehingga menunjukkan adanya efek mediasi. Penelitian Faisal et al. (2025) juga menggambarkan bahwa suasana kerja yang positif dan keseimbangan hidup-kerja meningkatkan kepuasan yang pada akhirnya mendorong loyalitas guru. Dengan demikian, *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Work Environment* dan *Employee Loyalty*.

H₉ : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*.

Ethical Leadership meningkatkan kepuasan kerja melalui perilaku pemimpin yang adil, transparan, dan berintegritas, yang kemudian berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan. Abdi dan Hashi (2024) menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*, dan kepuasan ini berkontribusi pada peningkatan *Employee Loyalty*, menandakan

adanya efek mediasi. Mekanisme ini menunjukkan bahwa guru yang merasakan kepemimpinan etis akan merasa lebih puas dan pada akhirnya menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Employee Loyalty*. Koh dan Boo (2004) menemukan bahwa persepsi terhadap etika organisasi dan perilaku etis pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang terbentuk dari pengalaman etis tersebut kemudian mendorong sikap positif terhadap organisasi, termasuk kecenderungan untuk bertahan dan menunjukkan loyalitas.

H₁₀ : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *hypothesis testing* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel berdasarkan kerangka teoritis yang telah dikembangkan sebelumnya. Penelitian dirancang untuk menguji pengaruh *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*, baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan satu kali dalam periode tertentu untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Pengumpulan data dilakukan pada periode 15 Desember 2025 – 8 Januari 2026.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu guru yang bekerja di sekolah swasta di Jakarta. Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada persepsi dan penilaian personal responden terhadap variabel-variabel penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ialah 127 orang guru swasta. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner tertutup. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Variabel independen dalam penelitian ini meliputi *Career Development* (5 indikator) dan *Work Environment* (3 indikator) sebagai dimensi dari *Employee Value Proposition* (EVP), serta *Ethical Leadership* (5 indikator). Variabel mediasi adalah *Job Satisfaction* (5 indikator), dan variabel dependen adalah *Employee Loyalty* (7 indikator). Indikator *Career Development*, *Work Environment*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Loyalty* diadaptasi dari Saludes et al. (2025), sedangkan indikator *Ethical Leadership* diadaptasi dari Yukl et al. (2011). Penentuan jumlah sampel mengacu pada ketentuan bahwa jumlah responden minimal lima kali jumlah indikator penelitian (Hair et al., 2019).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016), yaitu guru yang bekerja pada sekolah swasta di Jakarta. Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan Google Form, kemudian data diolah menggunakan Microsoft Excel dan dianalisis lebih lanjut dengan software AMOS.

Analisis data diawali dengan uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud, dengan *nilai factor loading minimal* 0,50 sebagai batas kelayakan. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Construct Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan konsistensi dan keandalan instrumen pengukuran. Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan pengujian *Goodness of Fit* untuk menilai kesesuaian model dengan data empiris.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan kriteria pengambilan keputusan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dan *p-value*, di mana hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila *p-value* $\leq 0,05$. Untuk menguji peran mediasi *Job Satisfaction*, penelitian ini menggunakan *Sobel Test* guna memastikan apakah variabel tersebut secara signifikan memediasi hubungan antara *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Uji validitas dilakukan menggunakan nilai factor loading dengan batas minimal 0,50, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\geq 0,70$ (Hair et al., 2019; Sekaran, 2016). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel	Indikator	Validitas	Reliabilitas
1	CD	CD1	.834	0.872
		CD2	.827	
		CD3	.684	
		CD4	.848	
		CD5	.883	
2	WE	WE1	.499	0.878
		WE2	.924	
		WE3	.905	
3	EL	EL1	.918	0.952
		EL2	.930	
		EL3	.926	
		EL4	.926	
		EL5	.881	
4	JS	JS1	.613	0.861
		JS2	.883	
		JS3	.866	
		JS4	.852	
		JS5	.787	
5	ELO	ELO1	.835	0.944
		ELO2	.852	
		ELO3	.875	
		ELO4	.905	
		ELO5	.875	
		ELO6	.868	
		ELO7	.874	

Berdasarkan hasil uji validitas, terdapat satu indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas, yaitu WE1, sehingga indikator tersebut dikeluarkan dan tidak digunakan dalam analisis selanjutnya. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel yang dianalisis memiliki reliabilitas yang baik.

Uji Goodness of Fit Model

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software AMOS maka diperoleh summary indeks kesesuaian model yang terlihat pada tabel 2. Berdasarkan hasil pengujian GOF baik pada model full sample lulus pada beberapa kriteria. Disimpulkan pada masing-masing jenis pengukuran model ini lulus dibeberapa kriteria.

Tabel 2. Hasil Indeks Kesesuaian Model Full Sample

Jenis Pengukuran	Ukuran	Target Kecocokan	Keterangan
Absolute Fit Indices	CMIN = 601.132; P = 0.000	P Value > 0.05	Poor Fit
	RMSEA = 0,090	$0.05 \leq \text{RMSEA} < 0.10$	Good Fit
	RMR = 0.060	$-4.0 < x < 4.0$	Poor Fit
Incremental Fit Indices	NFI = 0,813	0 - 1	Good Fit
	CFI = 0,885	0 - 1	Good Fit
	IFI = 0,886	0 - 1	Good Fit
	RFI = 0,788	0 - 1	Good Fit
Parsimony Fit Indices	AGFI = 0.667	$\leq \text{GFI} (0.728)$	Good Fit
	PNFI = 0.718	$\geq \text{NFI} (0.813)$	Poor Fit

Analisis Data – Statistik Deskriptif

Karakteristik responden penelitian berdasarkan usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja tersaji dalam **tabel 3**. Penyajian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil demografis responden yang menjadi dasar dalam menginterpretasikan hasil analisis penelitian.

Tabel 3. Karakteristik Responden (N = 127)

Karakteristik	Category	Frequency	Percent
Usia	18 - 25 tahun	13	10.2
	>25 - 35 tahun	52	40.9
	>35 - 45 tahun	37	29.1
	>45 - 55 tahun	14	11.0
	> 55 - 65 tahun	11	8.7
	Total	127	100.0
Pendidikan Terakhir	SMA/ Sederajat	2	1.6
	D4/ S1	100	78.7
	S2	22	17.3
	S3	3	2.4
	Total	127	100.0
Lama Bekerja	< 1 tahun	13	10.2
	1 - 5 tahun	64	50.4
	6 - 10 tahun	24	18.9
	> 10 tahun	26	20.5
	Total	127	100.0

Berdasarkan data pada **Tabel 3**, mayoritas responden berada pada rentang usia >25–35 tahun yaitu sebanyak 52 orang (40,9%), diikuti oleh kelompok usia >35–45 tahun sebanyak 37 orang (29,1%). Responden usia 18–25 tahun berjumlah 13 orang (10,2%), usia >45–55 tahun sebanyak 14 orang (11,0%), dan usia >55–65 tahun sebanyak 11 orang (8,7%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja.

Dilihat dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan D4/S1 yaitu sebanyak 100 orang (78,7%). Responden dengan pendidikan S2 berjumlah 22 orang (17,3%), pendidikan S3 sebanyak 3 orang (2,4%), dan SMA/ sederajat sebanyak 2 orang (1,6%). Kondisi ini menunjukkan bahwa profesi guru dalam penelitian ini didominasi oleh tenaga pendidik dengan kualifikasi sarjana, sesuai dengan tuntutan profesionalisme di bidang pendidikan.

Berdasarkan lama bekerja, responden yang memiliki masa kerja 1–5 tahun merupakan kelompok terbesar yaitu 64 orang (50,4%), diikuti oleh responden dengan masa kerja >10 tahun sebanyak 26 orang (20,5%), 6–10 tahun sebanyak 24 orang (18,9%), dan <1 tahun sebanyak 13 orang (10,2%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase transisi penting dalam karier, yaitu fase ketika keputusan untuk bertahan atau berpindah institusi masih sangat dinamis. Oleh karena itu, meskipun terdapat kelompok dengan masa kerja panjang, loyalitas tidak dapat dianggap sebagai kondisi yang sudah “pasti”, melainkan sebagai sikap yang terus dipengaruhi oleh pengalaman pengembangan karier, lingkungan kerja, kepemimpinan etis, dan kepuasan kerja yang dirasakan sehari-hari. Hal inilah yang justru memperkuat relevansi penelitian terhadap faktor-faktor yang membentuk dan mempertahankan loyalitas guru.

Hasil statistik deskriptif untuk seluruh variabel penelitian, meliputi *Career Development*, *Work Environment*, *Ethical Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Loyalty* beserta indikator-indikator penyusunnya disajikan dalam **tabel 4**. Nilai *mean* digunakan untuk menggambarkan kecenderungan persepsi responden terhadap setiap variabel, dengan skala penilaian 1–5, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan persepsi yang semakin positif.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean
<i>Career Development</i>	127	3.9291
1. Saya merasa peluang promosi dan pengembangan karier di sekolah ini terbuka dan dapat diakses oleh seluruh guru.	127	3.7402
2. Sekolah saya mendukung pertumbuhan profesional guru melalui peningkatan keterampilan dan pelatihan.	127	4.2283
3. Saya didorong untuk berpartisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan yang disediakan oleh sekolah.	127	4.2441
4. Sekolah saya menerapkan sistem pendampingan (mentorship) yang efektif untuk memperkuat perencanaan suksesi sebagai bagian dari peluang promosi dan pengembangan karier bagi karyawan.	127	3.5669
5. Sekolah menghargai saya melalui program peningkatan kinerja yang diberikan kepada guru.	127	3.9213
<i>Work Environment</i>	127	3.8583
1. Sekolah memberikan jam kerja fleksibel untuk membantu guru menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.	127	3.2677
2. Sekolah menciptakan budaya kerja positif dan menanamkan nilai-nilai inti untuk membentuk perilaku guru yang baik.	127	4.1654
3. Dinamika kerja antar guru mendorong terciptanya lingkungan kerja positif.	127	4.0551
<i>Ethical Leadership</i>	127	3.9843
1. Atasan saya mengkomunikasikan standar etika yang jelas kepada anggota tim.	127	4.0787
2. Atasan saya memberi contoh perilaku etis dalam keputusan dan tindakannya.	127	3.9921
3. Atasan saya menjaga tindakannya konsisten dengan nilai-nilai yang diucapkannya.	127	3.9449
4. Atasan saya bersikeras untuk melakukan apa yang adil dan etis meskipun itu tidak mudah.	127	3.8898
5. Atasan saya adil dan objektif dalam mengevaluasi kinerja anggota serta memberikan penghargaan.	127	3.8819
<i>Job Satisfaction</i>	127	3.8898
1. Saya yakin peran dan tugas berkontribusi terhadap kesuksesan sekolah.	127	4.2441
2. Saya mendapat dukungan untuk berhasil dalam pekerjaan.	127	3.9921
3. Sistem kompensasi di sekolah saya adil dan merata.	127	3.6535
4. Saya telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier.	127	3.7795
5. Saya puas dengan jam kerja saat ini karena cukup fleksibel untuk menyesuaikan kebutuhan pribadi.	127	3.7402
<i>Employee Loyalty</i>	127	3.8346
1. Saya berencana untuk bekerja di sekolah ini dalam jangka panjang.	127	3.6693
2. Saya merasa memiliki ikatan yang kuat dengan sekolah.	127	3.7795
3. Saya bangga menjadi bagian dari sekolah.	127	4.0394
4. Saya akan merekomendasikan sekolah kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik.	127	3.7953
5. Saya yakin bahwa sekolah akan sukses di masa depan.	127	4.0000
6. Saya merasa sekolah peduli terhadap guru.	127	3.7480
7. Saya termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan sekolah.	127	4.0000
Valid N (listwise)	127	

Secara umum, seluruh variabel memiliki nilai mean di atas 3,80 yang menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki persepsi positif terhadap *Career Development*, *Work Environment*, *Ethical Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Loyalty* di sekolah.

Pada variabel *Career Development* (mean = 3,9291), indikator dengan nilai tertinggi adalah dorongan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan (mean = 4,2441) serta dukungan peningkatan keterampilan guru (mean = 4,2283). Hal ini menunjukkan bahwa sekolah cukup aktif dalam menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi guru. Pada sisi lain, indikator sistem *mentorship* dan perencanaan suksesi memiliki nilai paling rendah (mean = 3,5669), yang mengindikasikan bahwa aspek pendampingan karier formal masih perlu diperkuat.

Variabel *Work Environment* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,8583 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh guru. Indikator budaya kerja positif dan penanaman nilai-nilai inti sekolah memperoleh penilaian tertinggi (mean = 4,17), yang menunjukkan bahwa sekolah berhasil membangun suasana kerja yang kondusif. Namun, indikator fleksibilitas jam kerja memperoleh skor terendah (mean = 3,27) dan dalam pengujian validitas dinyatakan tidak valid sehingga dieliminasi dari analisis lanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum lingkungan kerja dipersepsikan positif, aspek pengaturan waktu kerja masih dirasakan kurang optimal oleh sebagian guru dan belum merepresentasikan konstruk *Work Environment* secara konsisten dalam model penelitian.

Untuk *Ethical Leadership* (mean = 3,9843), seluruh indikator berada pada kategori tinggi, terutama komunikasi standar etika yang jelas (mean = 4,0787). Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan sekolah secara umum dipersepsikan telah menunjukkan perilaku etis, adil, dan konsisten, meskipun masih terdapat ruang untuk meningkatkan keadilan dalam evaluasi dan penghargaan.

Variabel *Job Satisfaction* memiliki mean 3,8898. Indikator tertinggi adalah keyakinan bahwa peran guru berkontribusi pada kesuksesan sekolah (mean = 4,2441), yang mencerminkan makna kerja yang kuat. Sebaliknya, kepuasan terhadap sistem kompensasi menjadi aspek terendah (mean = 3,6535), sehingga kompensasi masih menjadi isu sensitif dalam membentuk *Job Satisfaction*.

Pada variabel *Employee Loyalty* (mean = 3,8346), kebanggaan menjadi bagian dari sekolah dan motivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan sekolah menunjukkan nilai tinggi (mean = 4,0394 dan 4,0000). Namun, rencana bekerja jangka panjang memiliki nilai relatif lebih rendah (mean = 3,6693), yang menandakan bahwa meskipun guru merasa bangga dan terikat secara emosional, keputusan untuk bertahan dalam jangka panjang masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti karier, kesejahteraan, dan kepuasan kerja.

Uji Hipotesa Individu

Hasil pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software AMOS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Career Development*, *Work Environment*, *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction*. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai signifikansi (p-value) dengan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak semua variabel independen berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*. *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* ($p = 0,519$), sehingga H_1 tidak didukung. Namun, *Career Development* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* ($p = 0,000$), yang berarti H_2 didukung. Ini menunjukkan bahwa *Career Development* lebih dulu meningkatkan *Job Satisfaction* sebelum berdampak pada *Employee Loyalty*.

Work Environment berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* ($p = 0,017$), sehingga H_3 didukung, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* ($p = 0,213$), sehingga H_4 tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work Environment* dapat langsung memengaruhi *Employee Loyalty* guru tanpa harus melalui *Job Satisfaction*.

Ethical Leadership tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty* ($p = 0,415$), sehingga H_5 tidak didukung, tetapi berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* ($p = 0,000$), sehingga H_6 didukung. Artinya, kepemimpinan etis meningkatkan *Employee Loyalty* pada guru secara tidak langsung melalui peningkatan *Job Satisfaction*.

Terakhir, *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* ($p = 0,004$), sehingga H_7 didukung. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk *Employee Loyalty* pada guru. Secara keseluruhan, *Job Satisfaction* terbukti

memiliki peran strategis sebagai variabel yang menjembatani pengaruh *Career Development* dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis Output Full Sample dari SEM AMOS

Hipotesa	Estimate	P	Keputusan
H₁: <i>Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.102	0.519	H1 tidak didukung
H ₂ : <i>Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.317	0.000	H2 didukung
H ₃ : <i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.281	0.017	H3 didukung
H₄: <i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.044	0.213	H4 tidak didukung
H₅: <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	0.086	0.415	H5 tidak didukung
H ₆ : <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.219	0.000	H6 didukung
H ₇ : <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Loyalty</i>	1.209	0.004	H7 didukung

Sumber: Hasil Uji Hipotesis dengan regresi dengan menggunakan SEM AMOS

Uji Pengaruh Langsung

- H₁ : *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*
 Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Career Development* sebesar 0,102 artinya jika persepsi *Career Development* naik maka persepsi *Employee Loyalty* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar 0,519 > 0,05 (Alpha 5%) maka tidak mendukung H₁ dan disimpulkan secara statistik tidak terdapat pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Loyalty*.
- H₂ : *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
 Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Career Development* sebesar 0,317 artinya jika persepsi *Career Development* naik maka persepsi *Job Satisfaction* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar 0,000 < 0,05 (Alpha 5%) maka menerima H₂ dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif *Career Development* terhadap *Job Satisfaction*.
- H₃ : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*
 Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Work Environment* sebesar 0,281 artinya jika persepsi *Work Environment* naik maka persepsi *Employee Loyalty* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar 0,017 < 0,05 (Alpha 5%) maka menerima H₃ dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*.
- H₄ : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
 Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Work Environment* sebesar 0,044 artinya jika persepsi *Work Environment* naik maka persepsi *Job Satisfaction* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar 0,213 > 0,05 (Alpha 5%) maka tidak mendukung H₄ dan disimpulkan secara statistik tidak terdapat pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*.
- H₅ : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.
 Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Ethical Leadership* sebesar 0,084 artinya jika persepsi *Ethical Leadership* naik maka persepsi *Employee Loyalty* naik. Hasil pengujian

menunjukkan besarnya nilai prob sebesar $0,415 > 0,05$ (Alpha 5%) maka tidak mendukung H_5 dan disimpulkan secara statistik tidak terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*.

H_6 : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Ethical Leadership* sebesar 0,219 artinya jika persepsi *Ethical Leadership* naik maka persepsi *Job Satisfaction* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar $0,000 < 0,05$ (Alpha 5%) maka menerima H_6 dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif *Ethical Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.

H_7 : *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

Dari tabel 5 diketahui nilai koefisien *Job Satisfaction* sebesar 1,209 artinya jika persepsi *Job Satisfaction* naik maka persepsi *Employee Loyalty* naik. Hasil pengujian menunjukkan besarnya nilai prob sebesar $0,004 < 0,05$ (Alpha 5%) maka menerima H_7 dan disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.474	Uji Sobel:	2.79830075	0.20479071	0.00513723
B	1.209	Tes Aroian:	2.78368685	0.20586583	0.00537449
s_a	0.051	Tes Goodman:	2.81314726	0.20370992	0.00490592
s_b	0.412	Reset all	Menghitung		

H_8 : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Loyalty*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Career Development* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction* sebesar 0,256 ($0,474 \times 1,209$) artinya jika persepsi *Career Development* naik maka persepsi *Job Satisfaction* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *Employee Loyalty* akan naik. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,005 < 0,05$ (alpha 5%) maka H_8 didukung. Disimpulkan secara statistik pada Tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif persepsi *Career Development* terhadap persepsi *Employee Loyalty* melalui persepsi *Job Satisfaction*.

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.120	Uji Sobel:	1.1919069	0.12172092	0.23329775
B	1.209	Tes Aroian:	1.1380068	0.12748606	0.25511764
s_a	0.092	Tes Goodman:	1.25427095	0.11566879	0.20974354
s_b	0.412	Reset all	Menghitung		

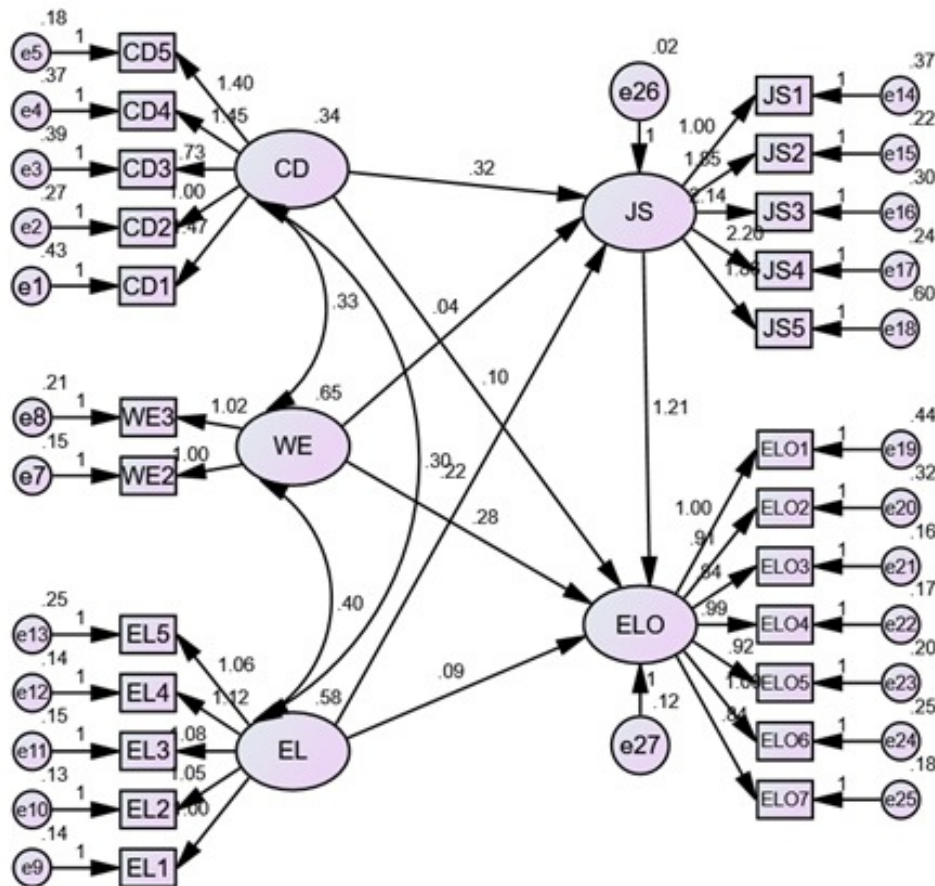
H_9 : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction* sebesar 0,065 ($0,092 \times 1,209$) artinya jika persepsi *Work Environment* naik maka persepsi *Job Satisfaction* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *Employee Loyalty* akan naik. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,233 > 0,05$ (alpha 5%) maka H_9 tidak didukung. Disimpulkan secara statistik tidak terdapat pengaruh positif persepsi *Work Environment* terhadap persepsi *Employee Loyalty* melalui persepsi *Job Satisfaction*.

Masukan:		Statistik uji:		Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.426	Uji Sobel:	2.76858812	0.18602767	0.00562998
B	1.209	Tes Aroian:	2.75109462	0.18721057	0.00593965
s_a	0.051	Tes Goodman:	2.78641963	0.1848372	0.00532938
s_b	0.412	Reset all	Menghitung		

H_{10} : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction* sebesar 0,230 ($0,426 \times 1,209$) artinya jika persepsi *Ethical Leadership* naik maka persepsi *Job Satisfaction* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *Employee Loyalty* akan naik. Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,005 < 0,05$ (alpha 5%) maka H_{10} didukung. Disimpulkan secara statistik pada Tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif persepsi *Ethical Leadership* terhadap persepsi *Employee Loyalty* melalui persepsi *Job Satisfaction*.



Gambar 2. Path Diagram Hasil Output Pengujian Hipotesis Full Sample
Sumber: Hasil pengolahan data, dengan Software AMOS

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini membahas pengaruh *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada guru sekolah swasta. Pembahasan merujuk pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan, yaitu menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel berdasarkan kerangka konseptual yang dikembangkan dari penelitian terdahulu, khususnya terkait dimensi EVP dan *Ethical Leadership* dalam konteks *Employee Loyalty* (Saludes et al., 2025; Abdi & Hashi, 2024). Temuan juga dibahas dengan mempertimbangkan kualitas instrumen, gambaran responden, serta implikasi teoretis dan praktisnya.

Secara umum, instrumen penelitian menunjukkan kualitas pengukuran yang memadai. Uji validitas melalui nilai *loading* pada *component matrix* menunjukkan mayoritas indikator memiliki nilai yang kuat, dengan satu indikator yang tidak memenuhi kriteria, yaitu WE1. Indikator tersebut memiliki *loading* 0.499 yang lebih rendah dibanding indikator *Work Environment* lainnya, sehingga mengindikasikan bahwa aspek “jam kerja fleksibel” kurang merepresentasikan konstruk *Work Environment* pada konteks responden penelitian ini. Kondisi ini dapat dipahami karena karakteristik pekerjaan guru yang memiliki jam kerja relatif kaku dan terikat pada jadwal

sekolah serta kalender akademik, sehingga fleksibilitas waktu kerja bukan menjadi aspek utama dalam menilai *Work Environment* guru. Sementara itu, reliabilitas seluruh konstruk tergolong baik karena nilai Cronbach's Alpha berada di atas batas penerimaan, sehingga mengindikasikan konsistensi internal indikator dalam mengukur variabelnya (Hair et al., 2019). Dengan dasar ini, pembahasan difokuskan pada hubungan antar variabel yang diuji melalui SEM untuk menjawab tujuan penelitian.

Berdasarkan statistik deskriptif, persepsi responden terhadap seluruh variabel berada pada kategori relatif tinggi. *Career Development*, *Ethical Leadership*, dan *Job Satisfaction* memiliki rerata mendekati 4, sedangkan *Work Environment* dan *Employee Loyalty* juga menunjukkan rerata yang cukup tinggi. Gambaran ini menunjukkan bahwa mayoritas guru menilai adanya *Career Development*, persepsi *Ethical Leadership*, serta *Job Satisfaction* yang cukup baik, dan hal tersebut sejalan dengan tingkat *Employee Loyalty* yang juga relatif tinggi. Secara karakteristik, responden didominasi guru usia >25–35 tahun dan mayoritas berpendidikan D4/S1. Komposisi tersebut dapat menggambarkan kelompok guru produktif yang umumnya sedang berada dalam fase penguatan karier dan stabilitas kerja, sehingga faktor-faktor seperti *Career Development*, *Ethical Leadership* dan *Job Satisfaction* berpotensi kuat memengaruhi keputusan bertahan (Sekaran & Bougie, 2016).

Berdasarkan hasil temuan penelitian, hubungan antara *Career Development*, *Work Environment*, dan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* menunjukkan pola yang berbeda-beda, baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Ditemukan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty* (H_1 tidak didukung), namun berpengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction* (H_8 didukung). Artinya, program pelatihan, mentoring, atau peluang promosi belum cukup kuat untuk membuat guru langsung ingin bertahan bekerja di sekolah tersebut. Dalam konteks sekolah, jenjang karier guru relatif terbatas dan tidak selalu menjadi orientasi utama, karena banyak guru sudah memahami bahwa peluang naik jabatan dalam bidang pendidikan sangat sedikit dan tidak cepat. Oleh karena itu, *Career Development* lebih dipandang sebagai fasilitas pendukung, bukan alasan utama untuk loyal. Namun, ketika program pengembangan karier tersebut membuat guru merasa lebih mampu, lebih dihargai, dan lebih percaya diri dalam mengajar, maka muncul rasa puas terhadap pekerjaannya (H_2 didukung). Kepuasan inilah yang kemudian mendorong niat bertahan dan loyal. Dengan demikian, *Career Development* bekerja melalui perubahan kondisi psikologis guru terlebih dahulu, yaitu melalui *Job Satisfaction*, sebelum akhirnya memengaruhi *Employee Loyalty*.

Selanjutnya, ditemukan bahwa *Work Environment* berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty* (H_3 didukung), tetapi tidak berpengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction* (H_9 tidak didukung) karena pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction* juga tidak signifikan (H_4 tidak didukung). Ini menunjukkan bahwa suasana kerja, budaya sekolah, dan relasi antar guru dapat langsung membentuk loyalitas tanpa harus melalui rasa puas terlebih dahulu. Dalam konteks guru, kesesuaian nilai sekolah dengan nilai pribadi, rasa aman secara sosial, dan hubungan yang sehat dengan rekan kerja dapat langsung menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah. *Work Environment* yang demikian dapat mendorong guru untuk bertahan meskipun mereka tidak selalu merasa “sangat puas” dalam semua aspek pekerjaan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty* (H_5 tidak didukung), tetapi berpengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction* (H_{10} didukung) karena *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* (H_6 didukung). Ini berarti guru tidak otomatis menjadi loyal hanya karena pemimpinnya jujur, adil, dan berintegritas. Dalam dunia pendidikan, *Ethical Leadership* baru terasa bermakna ketika membuat guru merasa aman, dihargai, diperlakukan manusiawi, dan didukung secara emosional. Rasa aman dan dihargai inilah yang meningkatkan kepuasan kerja. Setelah guru merasa puas secara emosional dan profesional, barulah muncul niat bertahan dan loyal. Dengan kata lain, *Ethical Leadership* bekerja melalui mekanisme psikologis terlebih dahulu, yaitu *Job Satisfaction*, sebelum akhirnya berdampak pada *Employee Loyalty*.

Selain berperan sebagai mediator, *Job Satisfaction* juga terbukti berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty* (H_7 didukung). Guru yang merasa puas secara emosional dan profesional cenderung memiliki niat bertahan lebih kuat, merasa bangga terhadap sekolah, serta menunjukkan komitmen jangka panjang dalam pekerjaannya.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi pada diskusi literatur yang menunjukkan hasil beragam terkait dimensi EVP dan loyalitas. Temuan mengindikasikan bahwa tidak semua dimensi EVP bekerja dengan pola yang sama: *Career Development* berperan melalui *Job Satisfaction*, *Work Environment* berperan langsung pada loyalitas, sedangkan *Ethical Leadership* berkontribusi pada loyalitas melalui *Job Satisfaction*. Pola ini mendukung kebutuhan menguji variabel secara integratif dan kontekstual sebagaimana disarankan dalam penelitian terdahulu, karena hubungan antar variabel dapat berbeda tergantung sektor dan karakteristik responden (Saludes et al., 2025; Abdi & Hashi, 2024). Dalam konteks sekolah swasta, hasil ini menegaskan bahwa strategi retensi guru tidak cukup hanya menyediakan program karier atau mengandalkan kepemimpinan etis secara simbolik, tetapi perlu memastikan bahwa guru benar-benar merasakan kepuasan kerja sebagai pengalaman yang adil, bermakna, dan didukung oleh sekolah.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi *Employee Value Proposition* (*Career Development* dan *Work Environment*) serta *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada guru sekolah swasta. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel dalam konteks pendidikan tidak bersifat linear, melainkan bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karier belum secara otomatis mendorong loyalitas guru, tetapi terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, *Job Satisfaction* berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Loyalty*.

Work Environment terbukti berpengaruh positif langsung terhadap *Employee Loyalty*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, khususnya dalam aspek budaya kerja dan hubungan sosial, mampu membangun loyalitas guru secara langsung tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim kerja kolegal dan rasa kebersamaan memiliki peran strategis dalam mempertahankan guru di sekolah.

Ethical Leadership tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*, tetapi berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Selanjutnya, *Job Satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Loyalty*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang etis membangun loyalitas guru melalui peningkatan pengalaman kerja yang adil, bermakna, dan berintegritas, yang tercermin dalam kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, *Job Satisfaction* terbukti sebagai faktor kunci dalam menjelaskan terbentuknya *Employee Loyalty*, baik sebagai variabel mediasi penuh maupun parsial. Temuan ini memberikan pokok pikiran baru bahwa dalam konteks sekolah swasta, loyalitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan atau fasilitas organisasi, tetapi terutama oleh bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang memuaskan secara psikologis.

Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur terkait EVP dan loyalitas karyawan di sektor pendidikan dengan menunjukkan bahwa strategi retensi guru perlu difokuskan tidak hanya pada penyediaan pengembangan karier dan lingkungan kerja yang baik, tetapi juga pada penguatan kepuasan kerja melalui kepemimpinan yang etis dan pengalaman kerja yang bermakna.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan peran strategis *Job Satisfaction* dalam membentuk *Employee Loyalty* guru, beberapa saran dapat diajukan bagi praktik manajerial sekolah serta penelitian selanjutnya. Dari sisi praktis, pihak pengelola sekolah swasta disarankan untuk tidak hanya berfokus pada penyediaan program pengembangan karier sebagai pelaksanaan program kerja semata, tetapi juga memastikan bahwa program tersebut benar-benar dirasakan sebagai pengalaman kerja yang bermakna dan memuaskan bagi guru. Pengembangan karier perlu disertai dengan komunikasi yang jelas, peluang aktual untuk berkembang, serta dukungan yang konsisten agar mampu meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya memperkuat loyalitas

guru. Selain itu, meskipun *Work Environment* terbukti berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*, sekolah tetap perlu menjaga iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, dan saling mendukung, karena lingkungan kerja yang positif terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong guru untuk bertahan dalam organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya *Ethical Leadership* dalam meningkatkan *Job Satisfaction*. Oleh karena itu, sekolah disarankan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen melalui pelatihan kepemimpinan etis yang menekankan integritas, keadilan, konsistensi, dan kepedulian terhadap guru. Kepemimpinan yang etis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai sarana strategis dalam menciptakan pengalaman kerja yang adil dan bermakna bagi tenaga pendidik.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas konteks penelitian dengan melibatkan jenis sekolah yang berbeda, seperti sekolah negeri atau sekolah berbasis komunitas, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk loyalitas guru. Penelitian lanjutan juga dapat menambahkan variabel lain, seperti dimensi lainnya dari EVP, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, atau *work-life balance*, untuk memperkaya pemahaman mengenai mekanisme retensi guru. Selain itu, penggunaan desain longitudinal disarankan agar dapat menangkap dinamika kepuasan kerja dan loyalitas guru secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada keluarga besar Program Studi S2 Manajemen Universitas Trisakti Jakarta atas dukungan akademik yang diberikan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini, serta kepada Bapak Arif Wiyat Purnanto atas bantuan dan dukungan dalam publikasi penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, A.-N. M., & Hashi, M. B. (2024). How Can Public Sector Organizations Enhance Employee Loyalty? The Impacts of Ethical Leadership, Employee Job Satisfaction, and Employee Motivation. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 13). <https://www.ijol.cikd.calitian>
- Aisyah, N. (2023, May 26). Data Kemendikbudristek: Indonesia Kekurangan 1.312.759 Guru Pada 2024. <https://www.detik.com/edu/sekolah/d-6739311/data-kemendikbudristek-indonesia-kekurangan-1-312-759-guru-pada-2024>.
- Anggoro, Y. A., & Bouty, S. N. (2022, February 27). *Menuntaskan Rekrutmen Satu Juta Guru*. <https://setkab.go.id/menuntaskan-rekrutmen-satu-juta-guru/>.
- Chusna, N., & Kusuma, K. A. (2022). The Effect of Allowances, Work Bonuses and Performance Improvements on Employee Loyalty. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 19. <https://doi.org/10.21070/ijins.v19i.686>
- Dumalang, M. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Studi Kasus PT. Malindo Feedmill, Tbk: Pengaruh Antara Work Environment, Organizational Culture, Extrinsic Motivation, dan Interinsic Motivation yang di Mediasi oleh Employee Engagement terhadap Employee Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 1235. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1266>
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 26(2), 346–363. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Fakhri, M. S., Saragih, E. H., & Dwiyan, A. (2023). Relationship Between Employee Value Proposition and Resignation with The Moderating Effect of Employee Satisfaction. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 3(2), 183–196. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v3i2.138>
- Hadi, R. F., Djaelani, Abd. K., & ABS, M. K. (2021, February). *Pengaruh Pemberian Tunjangan Dan Bonus Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT. Phalosari Unggul Jaya Jombang*. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/viewFile/10262/8177>.
- Hair, J. F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>

- Hidayati, T., Lestari, D., Maria, S., & Zainurossalamia, S. (2019). Effect of employee loyalty and commitment on organizational performance with considering role of work stress. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 256–266. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.21>
- Hidayati, I. N., & Hanif, Muh. (2025). Loyalitas Tenaga Pendidik: Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 797–805. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1644>
- Kaban, H. D. K. (2025, April 29). *Atasi Kekurangan Guru, Mendikdasmen: Redistribusi guru berlaku 4 tahun*. https://www.antaraneews.com/Berita/4801529/Atasi-Kekurangan-Guru-Mendikdasmen-Redistribusi-Guru-Berlaku-4-Tahun#google_vignette.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677–693. <https://doi.org/10.1108/00251740410538514>
- Mihelič, K. K., & Lipičnik, B. (2010). Ethical Leadership. In *International Journal of Management & Information Systems-Fourth Quarter* (Vol. 14).
- Muhammad Faisal, Praja Hadi Saputra, & Yulia Tri Kusumawati. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Work-Life Balance terhadap Loyalitas Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Samarinda Kota. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(2), 391–404. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2626>
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2014). A STUDY AND REVIEW OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION : A TOOL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Review of Research*, 3(6).
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. de. (2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, (2), 46–57. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Reni, R., Wahyulina, S., & Fauzi, A. S. (2025). From Balance and Growth to Loyalty: The Role of Job Satisfaction Among Teachers. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 4(6), 2793–2810. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i6.212>
- Riyadi, S., Hasibuan, P. W., Sudadi, Hanim, S. A., & Faulina, R. (2023). THE ROLE OF COMPENSATION AND WORK ENVIRONMENT ON LOYALTY OF ISLAMIC PRIVATE SCHOOL TEACHERS. *MUDIR*, 5, 387–391. <https://doi.org/10.55352/mudir>
- Saludes, K. C. Z., Lagustan, M. S. C. v, Magtibay, M. U., Pagapulan, M. F. B., Briones, J. P., & Verano, J. P. E. (2025). Relationship of Employee Value Proposition on Job Satisfaction and Loyalty in a Manufacturing Company in the Philippines. *Organization and Human Capital Development*, 4(1), 36–53. <https://doi.org/10.31098/orcadev.v4i1.3035>
- Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Suwandi, N., & Nilasari, B. M. (2025). Affective Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction (A Study on Five Star Hotel in Surabaya). *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 11(2), 387–408. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i2.2074>
- Ting, S. C., & Yeh, L. Y. (2014). Teacher loyalty of elementary schools in Taiwan: The contribution of gratitude and relationship quality. *School Leadership and Management*, 34(1), 85–101. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813453>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

