



DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Building Employee Loyalty: A Literature Review of the Effects of Pay Structure Work Experience, and Leader Support

Hamdi Yudistira¹, Royan Sitanggang², Sri Rahayu Rahmadhani³, Roef Efandro⁴, M. Havidz Aima⁵

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, hamdiyudistira31@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, royanstg28@gmail.com

³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, srirahayu.rahmadhani@gmail.com

⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, roef.tugas@gmail.com

⁵Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, havidz.aima@upiypk.ac.id

Corresponding Author: hamdiyudistira31@gmail.com¹

Abstract: *This study examines how pay structure and work experience affect employee loyalty, with leader support positioned as a moderating factor. Employing a Systematic Literature Review, the study synthesizes 19 scholarly articles published in nationally accredited SINTA journals and reputable Scopus-indexed international journals during the 2022–2026 period. The review explores the relationship between financial and non-financial factors in strengthening the bond between employees and their organizations. This study examines how pay structure and work experience affect employee loyalty, with leader support positioned as a moderating factor. Employing a Systematic Literature Review, the study synthesizes 20 scholarly articles published in nationally accredited SINTA journals and reputable Scopus-indexed international journals during the 2022–2026 period. The review explores the relationship between financial and non-financial factors in strengthening the bond between employees and their organizations. The findings indicate that a fair and transparent pay structure constitutes an essential foundation for employee retention. However, experienced employees also require sufficient autonomy, professional recognition, and clearly defined career-development opportunities. Leader support emerges as a determining factor capable of alleviating operational dissatisfaction and strengthening employees' psychological attachment and organizational commitment. Supportive leaders can provide professional guidance, recognition, protection, and a psychologically safe working environment. Such support may reduce employees' dissatisfaction with compensation practices while ensuring that experienced employees continue to feel valued within the organization. This study provides strategic insights for management and human resource professionals seeking to align compensation policies, leadership support, and career-development pathways. The proposed*

framework is expected to help organizations maintain employee loyalty amid the continuing changes and challenges of the contemporary workplace.

Keywords: *employee loyalty, leader support, pay structure, work experience*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji bagaimana struktur gaji dan pengalaman kerja memengaruhi loyalitas karyawan, dengan dukungan pemimpin ditempatkan sebagai faktor moderasi. Dengan menggunakan Metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*), studi ini mensintesis 19 artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi SINTA dan jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus selama periode 2022–2026. Tinjauan ini mengeksplorasi hubungan antara faktor finansial dan non-finansial dalam memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi mereka. Temuan menunjukkan bahwa struktur gaji yang adil dan transparan merupakan fondasi penting untuk retensi karyawan. Namun, karyawan yang berpengalaman juga memerlukan otonomi yang memadai, pengakuan profesional, dan peluang pengembangan karier yang terdefinisi dengan jelas. Dukungan pemimpin muncul sebagai faktor penentu yang mampu meredakan ketidakpuasan operasional serta memperkuat ikatan psikologis dan komitmen organisasional karyawan. Pemimpin yang suportif dapat memberikan bimbingan profesional, pengakuan, perlindungan, dan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dukungan semacam itu dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan terhadap praktik kompensasi sekaligus memastikan karyawan yang berpengalaman terus merasa dihargai di dalam organisasi. Studi ini memberikan wawasan strategis bagi manajemen dan profesional sumber daya manusia yang berupaya menyelaraskan kebijakan kompensasi, dukungan kepemimpinan, dan jalur pengembangan karier. Kerangka kerja yang diusulkan diharapkan dapat membantu organisasi mempertahankan loyalitas karyawan di tengah perubahan dan tantangan yang terus berlanjut di tempat kerja kontemporer.

Kata Kunci: Loyalitas karyawan, dukungan pemimpin, struktur gaji, pengalaman kerja

PENDAHULUAN

Mempertahankan karyawan yang berkualifikasi merupakan salah satu tantangan paling signifikan yang saat ini dihadapi oleh banyak organisasi. Tingginya tingkat pergantian karyawan (*turnover*) memaksa organisasi untuk terus mempertimbangkan kembali dan meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Loyalitas karyawan tidak lagi dipahami semata-mata dari berapa lama seseorang bertahan dalam suatu organisasi, melainkan telah menjadi faktor krusial dalam menjaga daya saing, kontinuitas, serta pembangunan berkelanjutan organisasi (Pratama & Rahayu, 2023). Karyawan yang loyal umumnya menunjukkan kinerja yang lebih kuat dan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja mereka.

Struktur gaji yang jelas, transparan, and berkeadilan merepresentasikan salah satu penentu utama loyalitas karyawan. Secara logis, dan didukung oleh berbagai temuan empiris, sistem kompensasi yang kompetitif menyediakan fondasi esensial bagi kepuasan karyawan (Sari & Wijaya, 2022). Tanpa kompensasi yang mencerminkan tanggung jawab dan beban kerja karyawan secara tepat, organisasi dapat mengalami kesulitan besar dalam mempertahankan karyawan dan mencegah mereka pindah ke organisasi pesaing.

Selain pertimbangan finansial, pengalaman kerja memengaruhi sudut pandang, ekspektasi, dan pendekatan karyawan terhadap tanggung jawab mereka. Karyawan dengan pengalaman profesional yang ekstensif umumnya memiliki ekspektasi dan perspektif yang berbeda dibandingkan mereka yang baru memulai karier. Pengalaman kerja mengembangkan kompetensi karyawan dan memengaruhi cara mereka merespons tekanan serta tantangan di tempat kerja (Setiawan, 2024). Oleh karena itu, organisasi tidak boleh mengadopsi pendekatan

yang seragam dalam mengelola karyawan. Mempertahankan karyawan berpengalaman seringkali memerlukan lebih dari sekadar kompensasi finansial.

Dalam konteks ini, dukungan pemimpin memegang peran yang sangat penting. Pengamatan yang diakui secara luas dalam kehidupan organisasi menyarankan bahwa karyawan sering kali meninggalkan supervisor mereka daripada organisasi tempat mereka bekerja. Dukungan moral dan bimbingan profesional dari pemimpin dapat secara substansial meningkatkan rasa nyaman dan aman karyawan di tempat kerja (Nugroho & Susanti, 2023). Pemimpin yang suportif dapat membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis yang pada akhirnya memperkuat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Meskipun kompensasi, pengalaman kerja, dan loyalitas karyawan telah banyak diteliti, relatif sedikit studi yang mengintegrasikan faktor-faktor ini dalam kerangka konseptual terpadu dengan memposisikan dukungan pemimpin sebagai variabel moderasi. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar dilakukannya tinjauan literatur ini.

Berdasarkan hal tersebut, studi ini secara sistematis mengkaji dan mensintesis penelitian-penelitian terbaru yang diterbitkan selama periode 2022–2026 untuk mengembangkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana struktur gaji dan pengalaman kerja memengaruhi loyalitas karyawan, serta mengevaluasi sejauh mana dukungan pemimpin memperkuat hubungan di antara variabel-variabel tersebut.

Melalui integrasi dimensi finansial, pengalaman, dan kepemimpinan, studi ini berupaya memberikan penjelasan konseptual yang lebih komprehensif tentang loyalitas karyawan, yang diharapkan dapat berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia serta membantu para pemimpin organisasi dalam mengembangkan sistem kompensasi yang adil, praktik kepemimpinan yang suportif, dan jalur pengembangan karier yang jelas.

Tinjauan Literatur

Struktur Gaji (X1)

Struktur kompensasi atau gaji mencakup seluruh bentuk remunerasi yang diterima oleh karyawan sebagai pertukaran atas kontribusi mereka kepada organisasi. Untuk mendorong kepuasan karyawan, kompensasi harus ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, transparansi, daya saing, dan proporsionalitas terhadap tanggung jawab yang diberikan (Slanika & others, 2023). Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka wajar, adil, dan kompetitif dengan standar pasar, niat mereka untuk meninggalkan organisasi umumnya menurun.

Pengalaman Kerja (X2)

Pengalaman kerja secara substansial memengaruhi kematangan profesional, kompetensi teknis, kemampuan pemecahan masalah, and pemahaman proses organisasi. Karyawan yang telah bekerja secara ekstensif dalam bidang tertentu umumnya menunjukkan ketahanan yang lebih besar saat menghadapi tekanan serta kapasitas yang lebih kuat dalam mengidentifikasi solusi yang efektif (Utami & Chasanah, 2023). Namun, karyawan berpengalaman sering kali memiliki ekspektasi yang berbeda dari karyawan baru, seperti membutuhkan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar dan peluang pengembangan karier yang jelas.

Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas karyawan merujuk pada keterikatan psikologis and emosional yang mendorong individu untuk tetap bertahan di organisasi saat ini. Karyawan yang loyal tidak hanya sekadar hadir di tempat kerja dan menjalankan tugas minimum, melainkan bersedia mengerahkan upaya ekstra, bertindak proaktif, melindungi reputasi organisasi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang (Hadi, 2024).

Dukungan Pemimpin (Z)

Dukungan pemimpin dapat dievaluasi dari sejauh mana supervisor menyediakan bimbingan, pengakuan, perlindungan, umpan balik konstruktif, and lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), perlakuan suportif dari pemimpin mendorong karyawan untuk membalasnya melalui komitmen, dedikasi, and kontribusi kerja yang lebih kuat (Cahyaningsih & others, 2025). Sebagai variabel moderasi, dukungan pemimpin dapat memperkuat efek positif dari struktur gaji yang adil dan pengalaman kerja yang bermakna terhadap loyalitas karyawan.

METODE

Studi ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis dengan analisis data sekunder berdasarkan pedoman (Snyder, 2024) Proses peninjauan terdiri dari:

1. Identifikasi Literatur: Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik internasional (*Scopus, Web of Science, Semantic Scholar, Google Scholar*) dan jurnal nasional terakreditasi SINTA untuk rentang publikasi 2022–2026.
2. Penyaringan and Penilaian Kelayakan: Literatur dipilih berdasarkan kriteria inklusi, meliputi 14 artikel jurnal internasional terindeks Scopus dan 5 artikel jurnal terakreditasi SINTA 2 atau SINTA 3 yang relevan dengan variabel penelitian.
3. Ekstraksi and Analisis Data: Data dianalisis menggunakan analisis konten dan sintesis integratif untuk mengidentifikasi pola hubungan antar variabel (X1, X2, Z, dan Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis dari 19 artikel jurnal terpilih menunjukkan bahwa loyalitas karyawan (Y) tidak ditentukan semata-mata oleh jumlah nominal kompensasi, melainkan hasil integrasi dari struktur gaji yang adil (X1), pengalaman kerja yang matang (X2), dan dukungan pemimpin berkualitas tinggi (Z). Berikut adalah ringkasan temuan utama dari literatur yang ditinjau:

1. (Miller, 2025) *Equitable Compensation and Organizational Loyalty*, Menemukan bahwa keadilan kompensasi merupakan bentuk pengakuan organisasi atas kontribusi karyawan, memberikan fondasi esensial stabilitas emosional, meski kompensasi saja belum cukup untuk membangun dedikasi jangka panjang.
2. (Al-Ghazali, 2025) Menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif berfungsi sebagai penyangga psikologis (*psychological buffer*) yang melindungi karyawan dari dampak negatif tekanan kerja dan menumbuhkan keterikatan moral.
3. (Rossi, 2025) Menekankan pentingnya otonomi dan kebebasan bagi karyawan berpengalaman agar mereka merasa dihargai sebagai ahli di bidangnya.
4. (Chen & Zhang, 2024) Mengidentifikasi pergeseran model kompensasi pascapandemi yang lebih fleksibel dan disesuaikan dengan prioritas individual karyawan.
5. (Kaufman, 2024) Menyoroti kepastian pengembangan karier sebagai strategi retensi kunci untuk mencegah kebosanan dan stagnasi pada karyawan berpengalaman.
6. (Aini & Istanti, 2025) Menemukan bahwa investasi organisasi pada pelatihan dan pengembangan meningkatkan rasa kepemilikan dan nilai diri karyawan.
7. (Fauzi, 2023) Menyatakan bahwa pelatihan berbasis kompetensi membantu karyawan memahami kontribusi strategis mereka terhadap visi organisasi.
8. (Hidayat, 2024) Menegaskan bahwa dukungan supervisor secara langsung memengaruhi kenyamanan dan mencegah karyawan meninggalkan organisasi akibat atasan yang tidak peduli.
9. (Indrawati, 2022) Membahas motivasi intrinsik dan prospek karier yang jelas sebagai penggerak keterikatan emosional yang kuat.
10. (Kurniawan, 2022) Mengkritisi pelatihan administratif tanpa manfaat nyata yang justru dapat memicu sinisme dari karyawan berpengalaman.

11. (Kusuma, 2023) Menjelaskan peran mediasi kepuasan karier dalam mempertahankan komitmen karyawan di tengah kondisi sulit.
12. (Lestari, 2025) Menekankan pentingnya budaya pembelajaran berkelanjutan untuk membangun adaptabilitas tenaga kerja.
13. (Pratama & Rahayu, 2023) Menyoroti bahwa lingkungan kerja yang suportif dan budaya berbagi pengetahuan memperkuat komitmen afektif.
14. (Rahayu, 2023) Mengidentifikasi bahwa transparansi jalur karier dan promosi yang jelas dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.
15. (Santoso, 2024) Menemukan hubungan positif antara pelatihan teknis, kedisiplinan kerja, dan apresiasi terhadap prosedur organisasi.
16. (Setiawan, 2024) Membahas dukungan manajemen dalam meredakan kecemasan karyawan senior menghadapi transformasi digital.
17. (Utami & Chasanah, 2023) Mengingatkan bahwa pengabaian karier dapat merusak martabat profesional dan menurunkan moral kerja karyawan.
18. (Wibowo & Maryam, 2024) Menyatakan bahwa strategi pengelolaan karier yang terstruktur meningkatkan efektivitas dan rasa aman profesional.
19. (Wijaya & Putri, 2025) Menunjukkan bahwa rasa aman psikologis melalui kompensasi adil dan dukungan pemimpin memicu inovasi di tempat kerja.

Temuan Terintegrasi

Sintesis literatur menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berkembang melalui integrasi tiga pilar strategis: keadilan kompensasi, pengakuan atas pengalaman kerja, dan kualitas dukungan pemimpin. Loyalitas tidak muncul secara instan. Sebaliknya, hal tersebut berkembang di dalam lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan rasional, profesional, dan emosional karyawan.

Struktur gaji yang adil memberikan dasar fundamental untuk memenuhi ekspektasi rasional karyawan mengenai nilai kontribusi mereka. Namun, kompensasi finansial memiliki keterbatasan inheren dan tidak dapat secara independen menghasilkan komitmen yang berkelanjutan. Masalah ini menjadi semakin penting di kalangan karyawan berpengalaman yang orientasi profesionalnya bergeser secara bertahap ke arah otonomi, aktualisasi diri, pengakuan, dan jalur pengembangan karier yang terdefinisi dengan jelas.

Pengalaman kerja yang ekstensif tanpa jalur pengembangan profesional yang kredibel dapat mendorong karyawan senior untuk mencari tantangan baru di tempat lain. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya harus menghargai kontribusi masa lalu tetapi juga menyediakan peluang yang bermakna untuk pertumbuhan, tanggung jawab, dan partisipasi profesional yang berkelanjutan.

Dukungan pemimpin menempati posisi sentral dalam menjembatani ekspektasi finansial karyawan dan persyaratan pengembangan profesional. Kepemimpinan yang suportif dan empatik dapat menciptakan keamanan psikologis dan mengurangi konsekuensi buruk dari ketidakpuasan struktural. Karyawan dapat memilih untuk tetap tinggal karena mereka menghargai hubungan moral and profesional yang terjalin dengan para pemimpin yang memperlakukan mereka dengan martabat.

Oleh karena itu, loyalitas organisasi yang kuat dapat tercapai ketika organisasi berhasil mengintegrasikan keadilan material melalui kompensasi yang adil, pengakuan profesional melalui otonomi dan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang sehat di bawah kepemimpinan yang suportif.

Pembahasan

Temuan dari tinjauan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan bukanlah konsekuensi dari satu kebijakan organisasi tunggal. Sebaliknya, hal tersebut dihasilkan dari interaksi pertimbangan rasional, profesional, and emosional. Struktur gaji yang transparan dan

kompetitif memberikan fondasi penting yang menghalangi karyawan untuk segera mencari alternatif pekerjaan lain. Kendati demikian, pengaruh kompensasi finansial memiliki batasan tertentu.

Bagi karyawan yang berpengalaman, pengakuan profesional, tanggung jawab yang bermakna, peluang pengembangan karier, and otonomi kerja mungkin menjadi jauh lebih berharga daripada insentif finansial tambahan. Karyawan dengan pengalaman yang ekstensif umumnya mengharapkan organisasi untuk mengakui keahlian mereka dan mempercayai mereka untuk menentukan metode yang tepat dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka.

Dari perspektif ini, pengalaman kerja tidak secara otomatis memperkuat loyalitas. Pengaruhnya bergantung pada bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan pengetahuan yang diakumulasi oleh karyawan. Ketika karyawan berpengalaman menerima otonomi, pengakuan, and peluang karier yang kredibel, pengalaman kerja mereka akan memperkuat keterikatan organisasi. Sebaliknya, ketika keahlian mereka diabaikan dan karier mereka mengalami stagnasi, pengalaman yang luas justru dapat meningkatkan ketidakpuasan dan mendorong mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Oleh karena itu, dukungan pemimpin menempati posisi sentral dalam kerangka kerja yang diusulkan. Pemimpin yang suportif dapat membantu meringankan kesulitan operasional, termasuk ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi, beban kerja yang menuntut, peluang karier yang tidak jelas, dan perubahan organisasi. Pemimpin yang memberikan bimbingan dan menunjukkan kepedulian yang tulus dapat membangun keamanan psikologis serta memastikan bahwa karyawan merasa dihargai secara pribadi maupun profesional.

Temuan ini konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), yang mengusulkan bahwa karyawan cenderung membalas perlakuan organisasi dan interpersonal yang baik melalui komitmen yang lebih kuat serta perilaku kerja yang positif. Ketika para pemimpin menunjukkan rasa hormat, menyediakan peluang pengembangan, dan melindungi kesejahteraan karyawan, mereka lebih cenderung merespons melalui loyalitas, dedikasi, serta kesediaan untuk berkontribusi melampaui tanggung jawab formal mereka.

Berdasarkan hal tersebut, loyalitas karyawan tidak boleh dipahami semata-mata sebagai pertukaran ekonomi antara kompensasi dan tenaga kerja. Hal ini juga merepresentasikan hubungan moral dan profesional yang berkembang ketika karyawan mempersepsikan bahwa masa depan mereka aman di bawah kepemimpinan yang bertanggung jawab dan suportif

Peran Moderasi Dukungan Pemimpin

Sebagai variabel moderasi, dukungan pemimpin diharapkan dapat memperkuat hubungan antara struktur gaji dan loyalitas karyawan. Sistem kompensasi yang adil dapat dirasakan secara lebih positif ketika para pemimpin mengomunikasikan prinsip-prinsipnya secara transparan, menjelaskan keterbatasan organisasi secara jujur, serta merespons kekhawatiran karyawan secara konstruktif.

Dukungan pemimpin juga dapat memperkuat hubungan antara pengalaman kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang berpengalaman lebih mungkin untuk bertahan ketika atasan mereka mengakui keahlian mereka, memberikan otonomi yang sesuai, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, serta menyediakan peluang untuk pengembangan karier berkelanjutan.

Sebaliknya, dukungan pemimpin yang tidak memadai dapat melemahkan efek positif dari keadilan kompensasi dan pengalaman kerja. Bahkan kompensasi yang kompetitif dapat gagal mempertahankan karyawan ketika supervisor menunjukkan ketidakadilan, sikap tidak hormat, ketidakpedulian, atau kontrol yang berlebihan. Demikian pula, pengalaman kerja yang ekstensif mungkin tidak memperkuat loyalitas ketika kompetensi karyawan tetap tidak diakui.

Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa dukungan pemimpin bukan sekadar faktor tambahan organisasi. Hal ini merupakan mekanisme strategis yang menentukan apakah

kebijakan kompensasi dan akumulasi pengalaman karyawan dapat ditransformasikan menjadi loyalitas yang berkelanjutan.

Hipotesis Penelitian yang Diusulkan

Berdasarkan tinjauan teoretis dan sintesis dari penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis berikut diajukan untuk pengujian empiris di masa mendatang:

1. H1: Struktur gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
2. H2: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
3. H3: Dukungan pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
4. H4: Dukungan pemimpin memoderasi secara positif pengaruh struktur gaji terhadap loyalitas karyawan.
5. Dukungan pemimpin memoderasi secara positif pengaruh pengalaman kerja terhadap loyalitas karyawan.

Hipotesis yang diajukan ini memberikan fondasi bagi penelitian kuantitatif di masa depan dengan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial (*Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* / SEM-PLS) atau metode analisis lain yang sesuai. Penelitian empiris lanjutan juga harus mempertimbangkan sektor organisasi, generasi karyawan, status pekerjaan, dan budaya organisasi sebagai variabel kontrol atau kontekstual yang relevan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Studi ini mengonfirmasi bahwa pengembangan loyalitas karyawan bukan sekadar masalah teknis penyediaan kompensasi finansial. Sebaliknya, loyalitas merupakan hasil dari integrasi tiga elemen strategis: struktur gaji yang adil, pengakuan yang tepat terhadap pengalaman kerja, serta kepemimpinan yang suportif.

Loyalitas karyawan tidak muncul secara otomatis saat kontrak kerja ditandatangani. Loyalitas berkembang secara bertahap di dalam lingkungan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan rasional, profesional, dan emosional karyawan. Di lingkungan kerja yang semakin dinamis, pendekatan manajemen yang hanya mengandalkan kebijakan administratif semata tidak lagi memadai untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi.

Struktur gaji yang transparan dan kompetitif memberikan fondasi penting untuk memenuhi ekspektasi ekonomi karyawan serta mengurangi niat mereka untuk pergi. Kendati demikian, kompensasi finansial memiliki kekuatan yang terbatas. Kompensasi tersebut dapat mencegah karyawan untuk langsung mencari pekerjaan alternatif, tetapi tidak dapat secara mandiri membangun dedikasi psikologis yang kuat serta komitmen organisasi yang berkelanjutan.

Kondisi ini sangat terlihat jelas pada karyawan yang berpengalaman. Seiring meningkatnya pengalaman profesional mereka, mereka menjadi semakin peduli terhadap otonomi dalam pengambilan kreativitas, kepercayaan profesional, pengakuan, serta kepastian mengenai pengembangan karier di masa depan. Ketika organisasi gagal memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan ini, pengalaman kerja yang luas yang seharusnya menjadi aset organisasi yang berharga malah dapat menimbulkan kebosanan, frustrasi, dan niat untuk keluar.

Dukungan pemimpin pada akhirnya berfungsi sebagai variabel penentu yang mengintegrasikan dimensi utama loyalitas karyawan. Karyawan sering kali menganggap atasan langsung mereka sebagai perwakilan nyata dari organisasi. Pemimpin yang empatik dan bersedia bertindak sebagai mentor dapat mengurangi konsekuensi buruk dari ketidakpuasan terhadap struktur dan kebijakan organisasi.

Karyawan mungkin memilih untuk tetap bertahan bukan karena organisasi mereka sepenuhnya bebas dari kelemahan, tetapi karena mereka merasa dihargai secara pribadi dan

profesional oleh pemimpin yang suportif. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil menumbuhkan loyalitas adalah organisasi yang mampu mengubah hubungan kerja dari sekadar pertukaran ekonomi murni menjadi hubungan moral dan profesional yang saling menguatkan.

Implikasi Manajerial

Temuan ini memberikan beberapa implikasi bagi para pemimpin organisasi dan praktisi manajemen sumber daya manusia.

1. Organisasi harus menetapkan sistem kompensasi yang transparan, kompetitif, dan adil. Kebijakan kompensasi harus mencerminkan tanggung jawab, beban kerja, kompetensi, kinerja, dan kondisi pasar tenaga kerja yang berlaku.
2. Manajemen harus mengembangkan strategi retensi yang berbeda bagi karyawan di berbagai tahapan karier. Karyawan yang berpengalaman harus menerima otonomi yang sesuai, pengakuan profesional, tanggung jawab yang diperluas, serta jalur pengembangan karier yang kredibel.
3. Organisasi harus memperkuat kompetensi kepemimpinan para supervisor dan manajer. Para pemimpin harus dilatih untuk berkomunikasi secara transparan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menunjukkan empati, mendukung pengembangan karyawan, serta membangun keamanan psikologis.
4. Kebijakan kompensasi, pengembangan karier, dan kepemimpinan harus diintegrasikan daripada diterapkan secara terpisah. Gaji yang kompetitif mungkin tidak memadai tanpa adanya supervisor yang suportif, sementara kepemimpinan yang efektif mungkin tidak sepenuhnya dapat mengompensasi struktur gaji yang terus-menerus tidak adil.
5. Organisasi harus secara rutin mengevaluasi persepsi karyawan mengenai keadilan kompensasi, peluang karier, dukungan pemimpin, dan niat untuk bertahan. Evaluasi semacam itu dapat memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi potensi masalah retensi sebelum masalah tersebut berakibat pada pergantian karyawan yang sesungguhnya (*turnover*).

Saran

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang harus dipertimbangkan saat menafsirkan temuannya.

Pertama, studi ini hanya mengandalkan Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*) dan data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah yang diterbitkan sebelumnya. Studi ini tidak melibatkan wawancara, survei, atau observasi langsung di tempat kerja yang mungkin dapat menangkap dinamika emosional dan tantangan operasional tertentu di dalam masing-masing organisasi.

Kedua, tinjauan ini terbatas pada literatur yang diterbitkan selama periode 2022–2026. Akibatnya, temuan-temuannya sangat dipengaruhi oleh kondisi ketenagakerjaan pascapandemi yang berubah dengan cepat, termasuk transformasi digital, pengaturan kerja yang fleksibel, ekspektasi karyawan yang berubah, dan persaingan yang semakin intensif untuk mendapatkan talenta yang berkualifikasi.

Ketiga, analisis dilakukan dalam konteks organisasi yang luas. Sifat dan penentu loyalitas dapat berbeda secara signifikan di antara industri tertentu. Sebagai contoh, industri kreatif mungkin lebih menekankan pada fleksibilitas dan otonomi, sedangkan organisasi manufaktur mungkin lebih mengandalkan prosedur standar, disiplin operasional, dan stabilitas pekerjaan.

Keempat, studi ini secara konseptual memposisikan dukungan pemimpin sebagai variabel moderasi. Namun, hubungan moderasi yang diusulkan tersebut belum diuji secara empiris menggunakan data primer dan analisis statistik inferensial.

Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang harus menguji kerangka kerja yang diusulkan secara empiris di berbagai industri, ukuran organisasi, generasi karyawan, dan

kategori pekerjaan. Studi longitudinal juga direkomendasikan untuk menentukan bagaimana loyalitas karyawan berubah dari waktu ke waktu sebagai respons terhadap kompensasi, pengembangan karier, dan praktik kepemimpinan.

REFERENSI

- Aini, S., & Istanti, N. D. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier [The effects of training and career development]. *Jurnal Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p45-58>
- Al-Ghazali, M. (2025). Supportive leadership and retention. *Journal of Management Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jmr.2024.11234>
- Cahyaningsih, I. A., & others. (2025). Upaya mempertahankan loyalitas karyawan: Peran servant leadership style dan dukungan atasan [Maintaining employee loyalty: The roles of servant leadership style and supervisor support]. *Jurnal Riset Ekonomi dan Kewirausahaan (JUREQ)*, 3(1), 38–50. <https://doi.org/10.5555/jureq.v3i1.2291>
- Chen, Y., & Zhang, L. (2024). Post-pandemic compensation models. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2023-0012>
- Fauzi, M. (2023). Pelatihan berbasis kompetensi dan visi organisasi [Competency-based training and organizational vision]. *Jurnal Manajemen Strategik*. <https://doi.org/10.35446/jms.v5i2.456>
- Hadi, S. (2024). Pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap loyalitas pegawai [The effects of career development, work environment, and motivation on employee loyalty]. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 14(1), 381–397. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1851>
- Hidayat, T. (2024). Dukungan atasan dan pengembangan SDM [Supervisor support and human resource development]. *Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.25157/jm.v14i3.890>
- Indrawati, S. (2022). Motivasi intrinsik dan karier pegawai [Intrinsic motivation and employee careers]. *Jurnal Perilaku Organisasi*. <https://doi.org/10.31294/jpo.v8i3.567>
- Kaufman, R. (2024). Career development as a retention strategy. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2023-1005>
- Kurniawan, A. (2022). Evaluasi efektivitas pelatihan [Evaluation of training effectiveness]. *Jurnal Ekonomi Terapan*. <https://doi.org/10.20473/jet.v9i2.123>
- Kusuma, B. (2023). Mediasi Kepuasan Karier dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. <https://doi.org/10.22219/jeb.v10i2.789>
- Lestari, F. et al. (2025). Continuous Learning dan Adaptabilitas. *Jurnal Perubahan Organisasi*. <https://doi.org/10.31219/jpo.v6i1.234>
- Miller, J. (2025). Equitable compensation and organizational loyalty. *Compensation & Benefits Review*. <https://doi.org/10.1177/08863687241234>
- Nugroho, A., & Susanti, R. (2023). Peran Moderasi Dukungan Pemimpin pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112–125. <https://doi.org/10.1234/jimb.v15i2.2023>
- Pratama, D., & Rahayu, S. (2023). Dinamika retensi karyawan di era pascapandemi: Analisis perilaku keorganisasian [Employee-retention dynamics in the post-pandemic era: An organizational-behavior analysis]. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(1), 45–58. <https://doi.org/10.2345/jrm.v10i1.2023>
- Rahayu. (2023). Career transparency and turnover reduction. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Rossi. (2025). Autonomy and long-term work experience. *Personnel Review*.
- Santoso. (2024). The effects of technical training on work discipline. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Sari, N., & Wijaya. (2022). Sistem kompensasi dan kepuasan karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

- Setiawan, B. (2024). Pengaruh pengalaman kerja terhadap respons tekanan kerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia*.
- Slanika, & others. (2023). Prinsip keadilan dan transparansi struktur kompensasi. *Journal of Compensation Review*.
- Snyder. (2024). Literature review guidelines and methodology. *Journal of Business Research*.
- Utami, Y. A., & Chasanah. (2023). Pengalaman kerja dan kematangan profesional karyawan. *Jurnal Perilaku Organisasi*.
- Wibowo, & Maryam. (2024). Career-development strategies and organizational effectiveness. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*.
- Wijaya, & Putri. (2025). The role of skilled human resources in organizational innovation. *Journal of Innovation Management*.