

ANALISIS MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DAN IKLIM KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI PERUSAHAAN PROPERTY DEVELOPER

**(ANALYSIS OF MOTIVATION, LEADERSHIP AND WORK CLIMATE ON
EMPLOYEE LOYALTY WITH WORK CULTURE AS A MODERATING
VARIABLE IN PROPERTY DEVELOPER COMPANIES)**

Oleh:

Noventywan Halomoan Manullang^{1)*}; Hery Margono²⁾

noven.manullang@gmail.com¹⁾; herymargono27@gmail.com²⁾

Universitas IPWIJA^{1,2)}

*Corresponding Author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dampak motivasi, kepemimpinan, dan iklim kerja terhadap loyalitas karyawan dengan budaya kerja sebagai variabel yang memoderasi di perusahaan property developer. Studi dilakukan di perusahaan tersebut dengan melibatkan sampel sejumlah 100 individu, termasuk karyawan aktif dan mantan karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan rumus persamaan dengan uji interaksi atau Moderated Regression Analysis (MRA) pada populasi total 100 orang dengan margin error 5%. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SPSS dengan regresi linier berganda. Uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik, dan uji asumsi klasik digunakan untuk mengevaluasi data. Variabel yang diteliti meliputi motivasi (X1), kepemimpinan (X2), iklim kerja (X3) terhadap loyalitas karyawan (Y), dengan variabel moderasi budaya kerja (X4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan iklim kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, budaya kerja berperan sebagai mediator antara budaya kerja dan iklim kerja terhadap loyalitas karyawan. Namun, budaya kerja tidak berperan sebagai mediator dan tidak memengaruhi hubungan antara motivasi dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Kata kunci: budaya kerja, iklim kerja, kepemimpinan, loyalitas karyawan, motivasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of motivation, leadership, and work climate on employee loyalty with organizational culture as a moderating variable in property developer companies. The study was conducted at the company involving a sample of 100 individuals, including both active and former employees. The sampling method used equation formulas with an interaction test or Moderated Regression Analysis (MRA) on a total population of 100 people with a 5% margin of error. Data were collected through

interviews, questionnaires, and observations. Data analysis was performed using the SPSS application with multiple linear regression. Reliability tests, validity tests, statistical tests, and classic assumption tests were used to evaluate the data. The variables examined include motivation (X1), leadership (X2), work climate (X3) on employee loyalty (Y), with organizational culture (X4) as the moderating variable. The research results show that motivation, leadership, and work climate have a significant and positive impact on employee loyalty. Additionally, organizational culture acts as a mediator between organizational culture and work climate on employee loyalty. However, organizational culture does not act as a mediator and does not affect the relationship between motivation and leadership on employee loyalty.

Keywords: *Employee Loyalty, Leadership, Motivation, Work Culture, Work Climate*

PENDAHULUAN

Penelitian ini didasari oleh 3 faktor, yaitu: (1) Revolusi Industri 5.0, (2) Employee Engagement, (3) Data perpindahan karyawan. Mengenai proses terjadinya revolusi industri 5.0. Dari revolusi industri 4.0 yang mengedepankan digitalisasi kemudian masuk ke dalam revolusi industri 5.0 telah membuka kesempatan kerja dimana-mana. Dari kesempatan tersebut memicu banyak orang untuk pindah kerja atau membuat usahanya sendiri sehingga dalam hal ini memerlukan loyalitas karyawan (employee engagement) di dalam perusahaan. Peranan loyalitas karyawan di perusahaan sangat vital, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efisien dan produktif. Untuk meraih tujuan perusahaan, tentu diperlukan loyalitas karyawan di dalamnya. Didalam berjalannya waktu, tingkat keluar masuknya karyawan di perusahaan cukup tinggi terutama dalam waktu 5 tahun belakangan ini di periode tahun 2018 hingga tahun 2022.

Di balik kemajuan bisnis yang pesat di Indonesia, tampaknya keterlibatan atau loyalitas dan dedikasi dalam pekerjaan menjadi faktor yang sangat penting. Mercer Inc merupakan konsultan Sumber Daya Manusia (SDM) bagian dari perusahaan Marsh McLennan menyebutkan didalam laporan analisis Employee Engagement and Experience in Indonesia 2022 dengan melakukan perbandingan antara Indonesia dengan negara-negara di Asia Pasific (APAC) dan di negara-negara

lainnya (global) menyatakan bahwa “karyawan di Indonesia memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk membantu perusahaannya untuk menjadi sukses dibandingkan negara-negara di negara-negara Asia Pasific (APAC) maupun negara-negara lainnya (global) dan para karyawan di Indonesia juga sangat puas dan bangga dapat bekerja di perusahaan dimana mereka berada”. Berdasarkan laporan analisis Mercer “Employee Engagement and Experience in Indonesia 2022” dengan hasil survei Towers Watson mengenai Global Workforce Study dapat disimpulkan bahwa tingkat karyawan untuk tetap tinggal (stay) dan loyal kepada perusahaan masih sangat rendah.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperlukan loyalitas karyawan didalam perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam perusahaan memiliki peran penting oleh karena itu, diperlukan manajemen SDM yang efektif dan efisien. Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada keberadaan tenaga kerja yang tepat, yang ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai. Loyalitas tidak hanya diukur dari lamanya karyawan bekerja di perusahaan, tetapi juga dari dedikasi karyawan dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan tingginya tingkat loyalitas dari setiap karyawan, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Kualitas dan tingkat profesionalisme tenaga kerja adalah faktor penentu kesuksesan perusahaan, mencakup produktivitas, kualitas layanan, dan

manajemen keseluruhan. Oleh karena itu, pemilik usaha berupaya keras untuk mencegah turnover karyawan karena dampak negatif yang dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Hasibuan dalam (Hanin et al., 2018) mengemukakan bahwa Loyalitas atau kesetiaan adalah faktor yang dievaluasi dalam penilaian karyawan, meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, posisi, dan perusahaan. Kesetiaan ini tercermin dari dedikasi karyawan dalam melindungi dan mendukung perusahaan, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, dari gangguan pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Fokus penelitian ini adalah Motivasi, Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dan Budaya Kerja menjadi mediasinya. Motivasi sangat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan dan semakin sesuai dengan peran pekerjaannya, maka semakin besar juga loyalitas yang dimiliki oleh karyawan. Kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan loyalitas karyawan adalah melalui gaya kepemimpinan. Dengan sederhana dapat disimpulkan bahwa perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh perlakuan dan sikap pemimpin dalam posisinya, yang membantu meningkatkan semangat dan ambisi karyawan untuk menjalankan tugas mereka demi keberhasilan bersama.

Selain pentingnya meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan juga harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Iklim organisasi mencerminkan kualitas lingkungan internal perusahaan. Suasana kerja yang positif dan serasi bisa meningkatkan semangat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan membuat karyawan merasa nyaman dapat memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas, mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Ketidakcocokan antara budaya kerja dan iklim kerja di

perusahaan dapat menurunkan tingkat loyalitas karyawan.

Dalam penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya tidak banyak yang membahas secara khusus mengenai loyalitas karyawan di perusahaan Property Developer. Sehingga solusi yang di berikan adalah dengan mencari data informasi melalui literatur-literatur buku, e-book, media sosial, diskusi dengan karyawan dan pimpinan Property Developer untuk melengkapi dan memperkaya informasi dan data yang diperlukan peneliti dalam penulisan penelitian ini.

Perusahaan menggunakan beragam strategi untuk memperbaiki loyalitas karyawan, termasuk meningkatkan motivasi, kepemimpinan, dan iklim kerja, serta memperkuat kesadaran terhadap norma, nilai, prinsip, tradisi, dan cara yang menjadi dasar budaya kerja perusahaan. Objek penelitian ini adalah Loyalitas Karyawan dengan dimoderasi oleh Budaya Kerja. Pemilihan Objek ini karena tingginya tingkat turnover karyawan dalam kurun waktu 5 tahun.

Dengan mempertimbangkan fenomena gap dan research gap yang telah diidentifikasi, peneliti tertarik untuk menjalankan penelitian yang berjudul "Analisis Motivasi, Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Moderating di Perusahaan Property Developer" maka fokus penelitian akan mengarah pada masalah yang akan dibahas, yaitu apakah motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, apakah iklim kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, apakah budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi dan loyalitas karyawan, apakah budaya kerja memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, dan apakah budaya kerja memoderasi iklim kerja terhadap loyalitas karyawan.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Motivasi

Menurut Samsudin (dalam Lestari, 2018), motivasi kerja adalah dorongan atau semangat untuk bekerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pimpinan, fasilitas fisik, kebijakan, regulasi, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Mathis dan Jackson (dalam Erlangga, 2017) menjelaskan motivasi sebagai keinginan dalam individu yang mendorong mereka untuk melakukan tindakan. Mangkunegara (dalam Rohaeni, 2016) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan atau kekuatan yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong individu untuk melakukan langkah-langkah demi mencapai tujuan.

Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (dalam Susanto et al., 2022), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang terkait dengan tugas dari anggota kelompok. Fahmi (dalam Susanto et al., 2022) menggambarkan kepemimpinan sebagai ilmu yang secara menyeluruh mempelajari cara mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Zainal et al., (2017) mengartikan kepemimpinan sebagai serangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi pegawainya agar mencapai tujuan organisasi atau sebagai pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dengan demikian, penulis menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengatur, memimpin, dan mempengaruhi perilaku individu dalam situasi tertentu sehingga mereka bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Iklim Kerja

Menurut Davis & Newstrom (dalam Runtu, 2018:125-137), iklim kerja merujuk pada rangkaian deskripsi karakteristik organisasi yang memisahkan satu perusahaan dari yang lain, sehingga mempengaruhi cara individu melihat perusahaan tersebut. Agustini (dalam Rahman, 2021) mendefinisikan iklim kerja adalah kondisi psikologis yang dapat mempengaruhi tindakan individu dalam organisasi, yang terbentuk melalui interaksi antar anggota organisasi dan kebijakan perusahaan. Selain itu, Agustini (dalam Rahman, 2021) juga menyatakan bahwa iklim kerja adalah lingkungan di dalam organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan kondisi kerja baik atau buruk bagi karyawan.

Dengan demikian, penulis mengartikan iklim kerja sebagai kondisi dan suasana kerja yang aman, nyaman, tenang, komunikatif, bertanggung jawab, dan bebas dari rasa takut bagi para pekerja.

Budaya Kerja

Menurut Robbins (dalam Raba, 2022), budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai sistematis yang diakui dan dibentuk bersama oleh semua anggota organisasi, yang menjadi ciri khas yang membedakan satu perusahaan dari yang lain. Deal dan Kennedy (dalam Tika, dalam Yosepha, 2019) mengidentifikasi ada lima faktor yang berperan dalam membentuk budaya organisasi, yakni kondisi lingkungan bisnis, nilai-nilai yang dianut, tokoh atau pahlawan yang dihormati, kegiatan rutin atau ritual, dan jejaring budaya. Semua faktor ini memiliki peran penting dalam menetapkan dan menerapkan nilai-nilai yang menjadi keyakinan bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, penulis mengartikan budaya organisasi sebagai implementasi sikap dan komitmen organisasi dalam mengelola SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

Loyalitas Karyawan

Menurut Hasibuan (dalam Hanin et al., 2018), loyalitas merujuk pada kesetiaan yang tercermin dari karyawan yang bersedia mendukung dan mempertahankan organisasi, baik dalam maupun di luar konteks pekerjaan, dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Valentino & Haryadi (dalam Sumantri & Mujiati, 2023) menggambarkan loyalitas karyawan sebagai kesetiaan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui komitmen yang diberikan oleh karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (dalam Hanin et al., 2018), kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan juga menjadi salah satu faktor penilaian karyawan.

Dengan demikian, penulis mendefinisikan loyalitas sebagai tanggung jawab seseorang untuk menunjukkan komitmennya dalam memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai pendukung penelitian ini antara lain dilakukan oleh Aban & Kasmiruddin (2019), Widyawati (2020), Nuriyah & Azizah (2020), Citra & Fahmi (2019), dan Aesah (2018). Karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas karyawan.

H1: Motivasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Berikut beberapa hasil temuan dari peneliti sebelumnya yang mendukung penelitian ini, antara lain: dilakukan oleh Nuriyah & Azizah (2020), Aesah (2018), dan Amanah et al., (2015). Karena alasan

tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpotensi memberikan dampak positif terhadap loyalitas karyawan.

H2: Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian antara lain Nurramdiani et al., (2022), Anwar (2017), Prayoga & Astuti (2021), dan Rahmah & Ranu (2013). Dengan demikian, ada kemungkinan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

H3: Iklim kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Budaya Kerja Memoderasi Hubungan antara Motivasi, Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

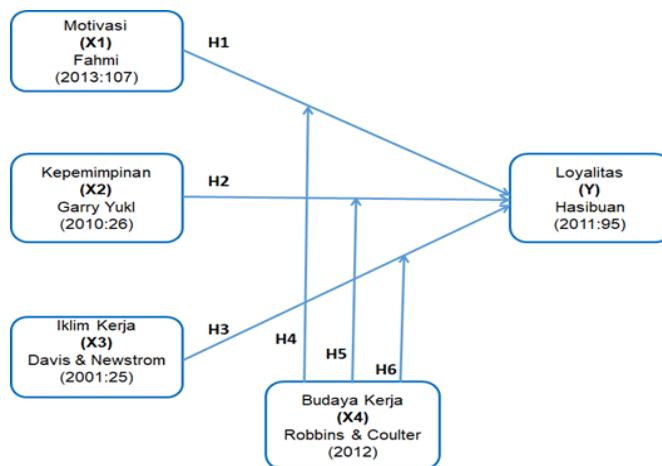
Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian antara lain Rahmah & Ranu (2013), Nuriyah & Azizah (2020), dan Muliati (2020). Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan penting dalam mengatur dampak motivasi, kepemimpinan, dan iklim kerja terhadap loyalitas karyawan.

H4 : Budaya kerja memoderasi hubungan antara motivasi dan loyalitas karyawan.

H5 : Budaya kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

H6 : Budaya kerja memoderasi hubungan antara iklim kerja dan loyalitas karyawan.

Model konseptual yang mengilustrasikan teori yang terkait dengan variabel penelitian telah dijelaskan dan dipresentasikan dalam kerangka kerja sebagaimana yang tergambar dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

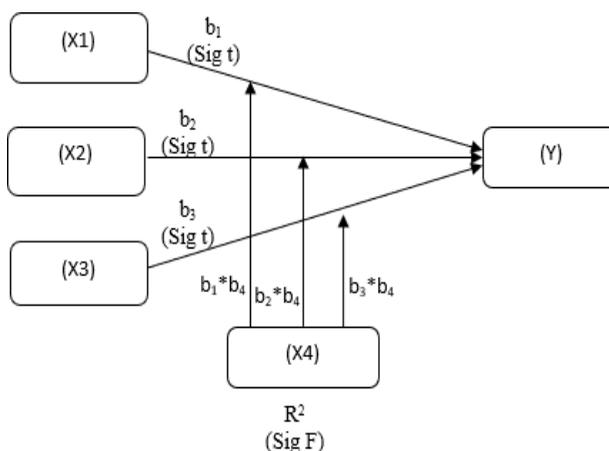
Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diatur sebelumnya dengan harapan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan dukungan tambahan terhadap teori yang menjadi dasar. Oleh karena itu, Jenis penelitian yang dipilih adalah explanatory research atau penelitian eksplanatif atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Ini berarti penelitian ini menekankan pada analisis hubungan antara variabel dengan menguji hipotesis yang merinci deskripsi variabel-variabel tersebut, tetapi dengan fokus pada hubungan antara mereka. Periode waktu penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan di salah satu perusahaan Property Developer.

Sampel Penelitian

Sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari 100 partisipan. Populasi yang diteliti mencakup karyawan yang masih bekerja di perusahaan Property Developer serta mereka yang telah meninggalkan perusahaan tersebut.

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, model empiris melibatkan tiga variabel utama, termasuk variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Variabel independen terdiri dari X1 (Motivasi), X2 (Kepemimpinan), dan X3 (Iklim Kerja). Sedangkan untuk variabel dependen adalah Y (Loyalitas Karyawan), dan variabel moderasi adalah X4 (Budaya Kerja).



Gambar 2. Desain Penelitian

OPERASIONALISASI VARIABEL

Pengoperasionalan variabel penelitian dapat diuraikan di dalam tabel 1 berikut ini, yaitu:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1	Loyalitas (Y)	Loyalitas adalah kesetiaan (loyalitas) yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggungjawab. (Hasibuan 2011:95)	1. Kerjasama dalam melaksanakan tugas 2. Saling mempercayai 3. Kecintaan terhadap tujuan organisasi 4. Kesetiaan pegawai 5. Komitmen pegawai (Aisyatur Rahmah dan Meylia Elizabeth Ranu, 2013:8)
2	Motivasi (X1)	Motivasi adalah aktifitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. (Fahmi, 2013:107).	1. Tanggung jawab 2. Prestasi Kerja 3. Peluang untuk maju 4. Pengakuan atas kinerja 5. Pekerjaan yang menantang (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:93)
3	Kepemimpinan (X2)	Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (Garry Yukl, 2010: 26)	1. Kemampuan analisis dan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi dan mendengarkan 4. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat 5. Kemampuan mendelegasikan tugas atau wewenang 6. Tanggung jawab (Kartono, 2008)
4	Iklm Kerja (X3)	Keith Davis dan John W Newstrom memandang iklim kerja sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim kerja adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. (Davis dan Newstrom 2001:25)	1. Menaruh kepercayaan dan terbuka 2. Simpatik dan memberi dukungan 3. Jujur dan menghargai 4. Kejelasan tujuan 5. Pekerjaan yang beresiko 6. Pertumbuhan kepribadian 7. Otonomi dan fleksibilitas (Sugiono, 2008:162)
5	Budaya Organisasi (X4)	Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. (Robbins & Coulter, 2012)	1. Norma (Sopan santun) 2. Nilai Dominan (Peduli) 3. Aturan (Disiplin) 4. Penerapan <i>Standard Operating System (SOP)</i> 5. Penerapan Kode Etik 6. Pelaksanaan <i>Core Value</i>

Metode Analisis

Pengolahan hasil data kuesioner dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) serta analisisnya dengan metode regresi linier berganda.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan dan pengisian

kuesioner oleh responden, sementara data sekunder diperoleh melalui studi literatur. Data yang digunakan merupakan jenis data subyektif, yang melibatkan pendapat, sikap, pengalaman, atau karakteristik individu atau kelompok yang menjadi fokus penelitian.

Teknik pengambilan sampel, metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling. Analisis data melibatkan uji validitas dan

reliabilitas, serta uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap variabel motivasi, kepemimpinan, iklim kerja,

budaya kerja, dan loyalitas karyawan menunjukkan bahwa rata-rata indikator dinyatakan valid. Hal ini terbukti dengan nilai r pada setiap indikator variabel yang melebihi nilai r tabel yang telah ditetapkan, menunjukkan kevalidan masing-masing indikator melebihi standar yang telah ditentukan.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	No. Item Pertanyaan	R Tabel	R Hitung	Keterangan
Motivasi	X1.1	0,1996	0,574	Valid
	X1.2		0,893	Valid
	X1.3		0,901	Valid
	X1.4		0,856	Valid
	X1.5		0,915	Valid
Kepemimpinan	X2.1	0,1996	0,782	Valid
	X2.2		0,843	Valid
	X2.3		0,874	Valid
	X2.4		0,820	Valid
	X2.5		0,902	Valid
	X2.6		0,882	Valid
Iklim Kerja	X3.1	0,1996	0,802	Valid
	X3.2		0,678	Valid
	X3.3		0,537	Valid
	X3.4		0,730	Valid
	X3.5		0,710	Valid
	X3.6		0,860	Valid
	X3.7		0,848	Valid
Budaya Kerja	X4.1	0,1996	0,902	Valid
	X4.2		0,819	Valid
	X4.3		0,795	Valid
	X4.4		0,665	Valid
	X4.5		0,882	Valid
Loyalitas Karyawan	Y1	0,1996	0,793	Valid
	Y2		0,745	Valid
	Y3		0,717	Valid
	Y4		0,805	Valid
	Y5		0,814	Valid

Uji Reabilitas

Dari hasil uji reliabilitas, ditemukan bahwa setiap variabel seperti motivasi, kepemimpinan, iklim kerja, budaya kerja, dan loyalitas karyawan, memiliki

nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Ini menandakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dianggap memiliki tingkat keandalan yang baik.

Tabel 3. Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi	0,892	Reliabel
Kepemimpinan	0,922	Reliabel
Iklim Kerja	0,863	Reliabel
Budaya Kerja	0,868	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,834	Reliabel

Uji Normalitas

Berdasarkan uji normalitas *Kolmogorov - Smirnov*, ditemukan bahwa nilai signifikansinya adalah sebesar

0,109, yang melebihi $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, data penelitian dianggap memiliki distribusi normal.

Tabel 4. Uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,89928467
Most Extreme Differences	Absolute	0,081
	Positive	0,081
	Negative	-0,073
Test Statistic		0,081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.109 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Uji Multikolonieritas

Berdasarkan hasil tersebut, tidak terjadi masalah multikolinieritas karena setiap variabel independen, seperti

motivasi, kompetensi, kompensasi, dan budaya organisasi, memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan nilai toleransi > dari 0,1.

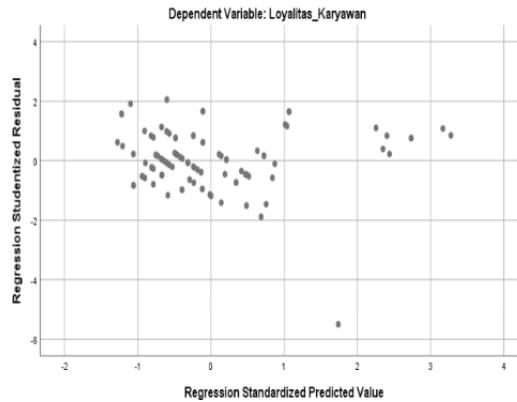
Tabel 5. Uji *Collinearity Statistic*

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Motivasi	0,108	9,244
	Kepemimpinan	0,104	9,581
	Iklim Kerja	0,101	9,874
	Budaya Kerja	0,191	5,244
a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan			

Uji Heteroskedastisitas

Grafik scatterplot pada Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak di sekitar titik awal, tanpa membentuk pola yang jelas. Ini

menunjukkan bahwa analisis regresi ganda sesuai dengan model linier karena tidak menunjukkan adanya masalah heteroskedastisitas.



Gambar 3. Scatterplot

Analisis Regresi Moderating

Hasil persamaan garis regresi moderating untuk motivasi, kepemimpinan, iklim kerja, budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, interaksi motivasi dengan budaya kerja, interaksi

kepemimpinan dengan budaya kerja dan interaksi iklim kerja dengan budaya kerja adalah :

$$Y = -25,610 + 1,781 X_1 + 3,593 X_2 + 14,950 X_3 + (-0,079) X_1 \cdot X_4 + (-0,107) X_2 \cdot X_4 + 0,625 X_3 \cdot X_4 + \varepsilon$$

Tabel 6. Persamaan Regresi Moderating

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-25,610	0,273		-93,972	0,000
	Motivasi	1,781	0,237	0,073	7,520	0,000
	Kepemimpinan	3,593	0,245	0,140	14,647	0,000
	Iklim Kerja	14,950	0,277	0,189	53,949	0,000
	Motivasi dengan Budaya Kerja	-0,079	0,025	-0,219	-3,146	0,002
	Kepemimpinan dengan Budaya Kerja	-0,107	0,025	-0,299	-4,264	0,000
	Iklim Kerja dengan Budaya Kerja	0,625	0,013	1,148	47,407	0,000

a. Dependent Variable: Loyalitas_Karyawan

Dalam Tabel 7, koefisien determinasi diwakili oleh nilai adjusted R square sebesar 0,808. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi, kepemimpinan, iklim kerja, budaya kerja, serta interaksi antara motivasi dengan budaya kerja, interaksi antara kepemimpinan dengan budaya kerja, dan interaksi antara iklim

kerja dengan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, secara kolektif menjelaskan sekitar 80,8% variasi dalam loyalitas karyawan. Sisanya, sekitar 19,2%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.808	.776	1.880
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Iklim Kerja, Motivasi dengan Budaya Kerja, Kepemimpinan dengan Budaya Kerja, Iklim Kerja dengan Budaya Kerja				
b. Dependent Variable: Loyalitas_Karyawan				

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan regresi moderating, diperoleh pemahaman apakah ada hubungan yang saling mempengaruhi antara variabel dependen dan variabel independen.

Dari hasil perhitungan, ditemukan bahwa nilai t hitung untuk variabel X1 adalah 7,520, > dari nilai t tabel sebesar 1,986, dan signifikansi untuk X1 adalah 0,000, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak yang signifikan pada loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, dan hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh motivasi terhadap loyalitas karyawan (H1) dapat diterima.

Dari hasil perhitungan, terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel X2 adalah 14,647, > dari nilai t tabel sebesar 1,986, dan nilai signifikansi untuk X2 adalah 0,000, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan pada loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, dan hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan (H2) dapat diterima.

Dari hasil perhitungan, ditemukan bahwa nilai t hitung untuk variabel X3 adalah 53,949, > dari nilai t tabel yang ditetapkan, yaitu 1,986. Selain itu, nilai signifikansi untuk X3 adalah 0,000, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim kerja memiliki dampak yang signifikan pada loyalitas karyawan. Akibatnya, hipotesis nol ditolak, dan hipotesis yang menyatakan adanya

pengaruh iklim kerja terhadap loyalitas karyawan (H3) dapat diterima.

Dari hasil perhitungan, ditemukan bahwa nilai t hitung untuk variabel X1*X4 adalah -3,146, < daripada nilai t tabel yang ditetapkan, yaitu 1,986. Selain itu, nilai signifikansi untuk X1*X4 adalah 0,002, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Ini menunjukkan bahwa tidak ada moderasi signifikan dari budaya kerja terhadap hubungan antara motivasi dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol diterima, dan hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh motivasi yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan (H4) ditolak.

Dari hasil perhitungan, terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel X2*X4 adalah -4,264, < daripada nilai t tabel yang ditetapkan, yaitu 1,986. Selain itu, nilai signifikansi untuk X2*X4 adalah 0,000, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Ini menunjukkan bahwa tidak ada moderasi signifikan dari budaya kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol diterima, dan hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan (H5) ditolak.

Dari hasil analisis, terlihat bahwa nilai t hitung untuk variabel X3*X4 adalah 47,407, > daripada nilai t tabel yang ditetapkan, yaitu 1,986. Selain itu, nilai signifikansi untuk X3*X4 adalah 0,000, < dari tingkat signifikansi α sebesar 5%. Ini menunjukkan bahwa iklim kerja secara signifikan dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis nol ditolak, dan hipotesis yang menyatakan

adanya pengaruh iklim kerja yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan (H6) diterima.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Adanya korelasi positif dan signifikan antara Motivasi dan Loyalitas Karyawan teridentifikasi. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa motivasi secara positif dan signifikan memengaruhi tingkat loyalitas karyawan, seperti yang tercermin dari hasil kuesioner yang diisi oleh responden. Ini menandakan bahwa upaya perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan dapat meningkatkan loyalitas mereka.

Dari hasil penelitian, indikator variabel motivasi yaitu "karyawan mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab" memiliki nilai yang paling besar, dengan tujuan untuk melihat hasil produktifitas kerja karyawan dalam penyelesaian pekerjaan untuk mencapai tujuan dan target yang diminta oleh perusahaan.

Penemuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aban & Kasmiruddin (2019).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan berperan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan berdasarkan respons yang diperoleh dari responden melalui kuesioner. Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan di dalam perusahaan memiliki dampak yang signifikan dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil penelitian ini, terlihat bahwa aspek-aspek kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa dukungan dari pemimpin, kemungkinan penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat. Oleh

karena itu, kerjasama dan interaksi yang baik antara pemimpin dan karyawan menjadi penting dalam mencapai sinergi yang diperlukan untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.

Penemuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aesah (2018).

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Iklim kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Jawaban dari responden melalui kuesioner menunjukkan bahwa iklim kerja yang baik, jujur, bertanggungjawab, dan sehat yang dipersembahkan oleh perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan dan berdampak secara positif serta signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Dari hasil penelitian, salah satu indikator dari variabel iklim kerja, yakni mengenai "Saya senang berada di lingkungan kerja yang jujur dan saling menghargai," menunjukkan bahwa karyawan merasa senang berada di lingkungan kerja yang memiliki nilai kejujuran dan saling menghargai. Lingkungan kerja yang sehat ini diyakini dapat meningkatkan produktivitas dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Penemuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurramdiani et al., (2022).

Pengaruh Motivasi yang Dimoderasi dengan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Secara sebagian, tidak terlihat peningkatan yang signifikan dalam hubungan yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan ketika dipertimbangkan motivasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa walaupun motivasi yang diberikan oleh perusahaan melalui berbagai upaya, seperti memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan, evaluasi rutin dari pimpinan terhadap kinerja, kesempatan untuk kemajuan, pengakuan atas prestasi, serta

pemberian tugas yang menarik dan menantang, namun tidak ada dampak positif dan signifikan pada motivasi yang dimoderasi oleh budaya kerja dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Penemuan dari penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nuriyah & Azizah (2020).

Pengaruh Kepemimpinan yang Dimoderasi dengan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan dalam beberapa aspek berdampak secara positif dan signifikan, tetapi tidak menguatkan hubungan yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan. Penemuan dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dipengaruhi oleh budaya kerja tidak mampu memperkuat secara positif dan signifikan hubungan dengan loyalitas karyawan. Meskipun kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya kerja yang positif, hal ini tercermin dari tanggapan karyawan dan mantan karyawan dalam kuesioner, seperti kemampuan analitis dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan, kemampuan komunikasi, kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kemampuan delegasi tugas, dan persepsi tentang kepemimpinan yang baik dan bertanggung jawab. Meskipun gaya kepemimpinan yang positif dan bertanggung jawab, dengan adanya moderasi dari budaya kerja yang positif, diharapkan dapat menghasilkan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan dengan meningkatkan loyalitas karyawan. Namun, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada dampak positif dan signifikan dari kepemimpinan yang dipengaruhi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan hasil temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nuriyah & Azizah (2020).

Pengaruh Iklim Kerja yang Dimoderasi dengan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Iklim kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, serta dapat memperkuat hubungan yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan. Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa iklim kerja yang dimoderasi oleh budaya kerja berdampak positif dan signifikan, serta mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Kondisi kerja yang baik, jujur, bertanggungjawab, dan sehat dapat menambah tingkat Loyalitas Karyawan.

Penelitian ini berbeda dengan hasil temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khorida (2018).

KESIMPULAN

Simpulan

Motivasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar 1,781 dan signifikansinya adalah sebesar 0,000, menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi juga loyalitas karyawan. Kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar 3,593 dan signifikansinya adalah sebesar 0,000, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan, semakin tinggi juga loyalitas karyawan.

Iklim kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar 14,950 dan signifikansinya adalah sebesar 0,000, menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim kerja, semakin tinggi juga loyalitas karyawan.

Motivasi yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar -0,079 dan signifikansi sebesar 0,002, menunjukkan bahwa motivasi memoderasi dan melemahkan hubungan

antara budaya kerja dan loyalitas karyawan.

5. Kepemimpinan yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar -0,107 dan signifikansinya adalah sebesar 0,000, menunjukkan bahwa kepemimpinan memoderasi dan melemahkan hubungan antara budaya kerja dan loyalitas karyawan.

6. Iklim kerja yang dimoderasi oleh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Pengembang Properti dengan koefisiennya adalah sebesar 0,625 dan signifikansinya adalah sebesar 0,000, menunjukkan bahwa iklim kerja memoderasi dan memperkuat hubungan antara budaya kerja dan loyalitas karyawan.

Saran

Berdasarkan temuan, analisis, dan simpulan dari penelitian ini, rekomendasi yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut. 1) Berdasarkan evaluasi dari partisipan dalam studi ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki dampak yang baik dan penting terhadap loyalitas karyawan. Dengan informasi tersebut Perusahaan Property Developer bisa lebih lagi meningkatkan motivasi kepada karyawan untuk mengurangi dampak “turnover” karyawan yang tinggi di perusahaan.

2) Berdasarkan evaluasi dari partisipan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa dalam hal kepemimpinan, perlu peningkatan terutama dalam memberikan perhatian dan kepedulian dari atasan terhadap karyawan. Ini dapat dilakukan dengan memberikan contoh yang baik, memberikan tujuan yang jelas, bertanggung jawab, mampu memotivasi, dan memberikan penghargaan atau penghargaan yang dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan.

3) Dari hasil penelitian ini, perusahaan Property Developer harus dapat mempertahankan dan meningkatkan iklim kerja yang baik dan

sehat. Kondisi kerja yang mendukung dapat berkontribusi positif terhadap kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya, sedangkan suasana kerja yang tidak mendukung dapat menghambat kemajuan tersebut. Suasana kerja yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan kualitas, relevansi, dan jumlah hasil kerja.

4) Dari sisi motivasi yang dipengaruhi budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, perusahaan Property Developer memiliki hubungan yang kurang baik. Hal ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar organisasi, sehingga manajemen perlu melakukan perbaikan motivasi dan budaya kerja perusahaan agar produktivitas dan loyalitas karyawan meningkat.

5) Dari sisi kepemimpinan yang dipengaruhi budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, perusahaan Property Developer memiliki hubungan yang kurang baik. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menyebabkan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kemampuan kepemimpinan, terutama dalam pengambilan keputusan dan pembimbingan bawahan di perusahaan.

6) Dari sisi iklim kerja yang dipengaruhi budaya kerja terhadap loyalitas karyawan, perusahaan Property Developer harus dapat mempertahankan dan meningkatkan lebih lagi iklim kerja dan budaya kerja yang baik dan positif agar bisa lebih memunculkan perilaku-perilaku inovatif yang muncul dengan pemikiran-pemikiran baru sehingga dapat meningkatkan keberfungsian organisasi secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aban, A. & Kasmiruddin. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Mutiara Merdeka. *Jurnal JAB*.
- Aesah, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan PT National Nobu Bank Cabang Kemang Village. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 1(2).

- Amanah, L., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Perilaku Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan Yayasan Samudera Ilmu Semarang. *Journal of Management*, 1(1).
- Anwar, K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Loyalitas Karyawan PT Karya Makmur Bahagia (KMB) Kalimantan Tengah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.
- Citra, L. M., Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2).
- Hanin, et. al. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberian Insentif terhadap Loyalitas Karyawan Radar Bromo Probolinggo (Jawa Pos Grup). *e - Jurnal Riset Manajemen*, 114-127.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Managing Human Resources)*, Edisi 10 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Managing Human Resources)*, Edisi 10 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Khorida, H. H. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PD BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus, Kudus.
- Lestari, N. E. P. (2019). Hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Depok. Perspektif: *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika*, 17(1).
- Mercer. (2022). *Employee Engagement And Experience In Indonesia 2022*. A Business of Marsh McLennan, Copyright © 2022 Mercer LLC.
- Muliati, M. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 17(4), 518-528.
- Nuriyah, S., & Azizah, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Analitika Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik* 1(01), 22-31.
- Nurmala, S.U. (2020). Proses Kegiatan Rekrutment Di Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI). Laporan Tugas Akhir Thesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Nurramdiani, T., Mulia Z. F., & Jhoansyah, D. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Fahmi Cipta Abadi. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(1).
- Prayoga, S. S. & Astuti, P. B. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(2), 200-215.
- Raba, S. N. D. (2022) Pengaruh Informasi Akuntansi terhadap Gaya Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan pada PT Sjam Cabang Panciro di Kabupaten Gowa, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rahmah, A., & Ranu, M. E. (2013). Peran Budaya Kerja dan Iklim Kerja terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, 1(3), 1-8.
- Rahman, T. (2021). Pengaruh Iklim Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT Zahra Karya Lestari di Kabupaten Balangan. *PubBis : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 5(2), 147-160.

- Runtu, D. Y. N. (2018). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Stres Kerja pada Perawat di Rumah Sakit X Jakarta Timur. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(3), 125–137.
- Sumantri, N. M. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Work - Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 12(4), 390.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2).
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widyawati, V. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Prasadha Aneka Niaga Tbk, Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti, Palembang.
- Willis Towers Watson. (2021). 2021 Employee Experience Survey, Highlights Of Key Findings. Copyright © 2021 Willis Towers Watson.
- Yosepha, S. Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pasadena Engineering Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 9(2).