



Membangun Loyalitas Karyawan dalam Era Persaingan Bisnis

Marlinawati Waruwu ¹, dan Ray Octafian ^{2*}

¹ STIEPARI Semarang; Jalan Lamongan Tengah No.2, Bendan Ngisor, Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50233, e-mail : Marlinawati@student.stiepari.ac.id

² STIEPARI Semarang; Jalan Lamongan Tengah No.2, Bendan Ngisor, Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50233, e-mail : rayoctafian@stiepari.ac.id

* Corresponding Author : Ray Octafian

Abstract: Employee loyalty is a strategic asset that determines an organization's long-term success in facing increasingly intense business competition. This study aims to identify the factors influencing employee loyalty, analyze its impact on organizational performance, and formulate effective and sustainable strategies for improving loyalty. The research adopts a descriptive-exploratory qualitative approach, involving 14 informants. Data collection was conducted through in-depth interviews, participatory observation, and document studies. Data analysis used a manual thematic analysis technique with a constant comparative approach and data triangulation to enhance the validity of the findings. The results show that employee loyalty at PT Sumber Bintang Rejeki is influenced by three main categories of factors. Organizational factors include an underdeveloped organizational culture with inconsistent implementation of values across departments, a human resource management system that needs improvement particularly in compensation and career development and diverse leadership styles that create inconsistencies in employee experience. Individual factors show that employees with longer tenure tend to have higher loyalty, while demographic characteristics such as gender and age influence loyalty perspectives in different ways. Work environment factors include physical conditions that need improvement, especially in the production department, and varying quality of interpersonal relationships across departments, with horizontal communication still being a challenge. The implementation of strategies is carried out through a comprehensive monitoring and evaluation system using a combination of quantitative indicators such as turnover rate and satisfaction surveys, as well as qualitative indicators through regular focus group discussions.

Keywords: Organizational Culture; Loyalty; Human Resource Management; Turnover

Received: 7 Juli 2025

Revised: 29 Juli 2025

Accepted: 8 November 2025

Published: 10 November 2025

Curr. Ver.: 10 November 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Abstrak : Loyalitas karyawan merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, menganalisis dampaknya terhadap kinerja organisasi, dan merumuskan strategi peningkatan loyalitas yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif eksploratif dengan melibatkan 14 informan dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik manual dengan pendekatan analisis komparatif konstan dan triangulasi data untuk meningkatkan validitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki dipengaruhi oleh tiga kategori faktor utama. Faktor organisasional meliputi budaya organisasi yang belum solid dengan implementasi nilai-nilai yang tidak konsisten antar departemen, sistem manajemen sumber daya manusia yang memerlukan perbaikan khususnya dalam hal kompensasi dan pengembangan karir, serta variasi gaya kepemimpinan yang menciptakan ketidakkonsistenan pengalaman karyawan. Faktor individual menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki loyalitas yang lebih tinggi, sementara karakteristik demografis seperti gender dan usia mempengaruhi perspektif loyalitas dengan cara yang berbeda. Faktor lingkungan kerja mencakup kondisi fisik yang perlu perbaikan terutama di bagian produksi,

serta kualitas hubungan interpersonal yang bervariasi antar departemen dengan komunikasi horizontal yang masih menjadi tantangan. Implementasi strategi dilakukan dengan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif menggunakan kombinasi indikator kuantitatif seperti turnover rate dan survey kepuasan, serta indikator kualitatif melalui focus group discussion regular.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Loyalitas; Manajemen Sumber Daya Manusia; Turnover.

1. Pendahuluan

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif[1]–[3]. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga menciptakan stabilitas operasional yang berkelanjutan bagi perusahaan[4]–[7]. Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen emosional dan psikologis individu terhadap organisasi, yang termanifestasi dalam bentuk dedikasi, kesetiaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang[8]–[10].

Fenomena penurunan loyalitas karyawan telah menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh berbagai organisasi[11]–[14], termasuk PT Sumber Bintang Rejeki. Perusahaan ini mengalami tantangan serius dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas, yang tercermin dari meningkatnya tingkat pergantian karyawan atau *turnover* rate secara signifikan. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada aspek finansial perusahaan, tetapi juga mengganggu kesinambungan operasional dan strategi bisnis jangka panjang[15]–[17].

Permasalahan loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki diidentifikasi dari berbagai indikator yang mengkhawatirkan. Pertama, tingginya angka pengunduran diri karyawan yang terjadi secara konsisten dalam beberapa periode terakhir, terutama pada karyawan yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja yang baik. Kedua, rendahnya tingkat kepuasan kerja yang terungkap melalui survei internal perusahaan, yang menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Ketiga, menurunnya tingkat keterlibatan karyawan dalam berbagai program dan kegiatan perusahaan, yang mencerminkan berkurangnya ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Rendahnya loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki sangat beragam dan saling berkaitan, sisi finansial membuat perusahaan mengalami peningkatan biaya rekrutmen dan seleksi untuk menggantikan karyawan yang keluar, biaya pelatihan dan pengembangan karyawan baru, serta kerugian akibat hilangnya investasi yang telah ditanamkan pada karyawan yang mengundurkan diri. Dari segi operasional, tingginya *turnover* menyebabkan gangguan pada kontinuitas proses bisnis, penurunan produktivitas akibat kekurangan tenaga kerja berpengalaman, dan meningkatnya beban kerja karyawan yang tersisa. Kondisi ini tidak hanya menghambat efisiensi operasional, tetapi juga berpotensi mengurangi daya saing perusahaan di pasar.

Selain itu, rendahnya loyalitas karyawan dapat mempengaruhi iklim dan budaya organisasi secara keseluruhan[1], [18]–[20]. Karyawan yang masih bertahan dalam organisasi mungkin mengalami penurunan motivasi dan kepercayaan terhadap perusahaan, terutama ketika mereka melihat rekan-rekan kerja yang kompeten terus meninggalkan organisasi[21]–[24]. Kondisi ini dapat menciptakan lingkaran negatif yang semakin memperburuk masalah loyalitas karyawan dan berpotensi meningkatkan tingkat *turnover* di masa mendatang[25]–[28].

Kompleksitas permasalahan loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki memerlukan pendekatan yang sistematis dan komprehensif untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan strategi solusi yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Berdasarkan kondisi dan permasalahan yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki, mengidentifikasi dampak dari rendahnya loyalitas terhadap kinerja organisasi, serta merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam mengatasi permasalahan loyalitas karyawan dan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1 Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan konstruk multidimensi yang mencerminkan ikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi tempatnya bekerja[25]–[28]. Konsep ini telah menjadi fokus perhatian para peneliti manajemen sumber daya manusia selama beberapa dekade terakhir karena dampaknya yang signifikan terhadap kinerja organisasi[29]–[33]. Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang termanifestasi dalam bentuk keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi[34]–[38].

Dimensi loyalitas karyawan mencakup aspek afektif, kontinuitas, dan normatif[39]–[41]. Dimensi afektif berkaitan dengan ikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari rasa bangga, kepuasan, dan keterikatan emosional[29], [42], [43]. Dimensi kontinuitas berkaitan dengan pertimbangan rasional karyawan tentang keuntungan dan kerugian yang akan diperoleh jika tetap bertahan atau meninggalkan organisasi[44]–[47]. Sementara itu, dimensi normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral dan etis karyawan untuk tetap loyal kepada organisasi berdasarkan norma-norma sosial yang dianut[48]–[50].

2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Adapun faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan antara lain :

a) Faktor Organisasional[17], [24], [51], [52]

Faktor organisasional merupakan elemen-elemen yang berasal dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor utama yang membentuk loyalitas karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, jelas, dan positif cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan loyalitas karyawan. Nilai-nilai organisasi yang dijunjung tinggi, norma-norma yang berlaku, dan praktik-praktik organisasi yang konsisten akan membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi tingkat loyalitas mereka.

Sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif juga berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan. Kebijakan rekrutmen dan seleksi yang transparan, sistem penilaian kinerja yang adil, program pengembangan karir yang jelas, dan sistem kompensasi yang kompetitif akan memberikan kepercayaan kepada karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang konsisten dan adil akan menciptakan rasa keadilan organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas karyawan.

b) Faktor Individual [53]–[57]

Karakteristik individual karyawan turut mempengaruhi tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi. Faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja memiliki korelasi dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang lebih senior dalam hal usia dan masa kerja cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi karena mereka telah membangun ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi dan memiliki investasi yang lebih besar dalam karir mereka di organisasi tersebut.

Kepribadian dan nilai-nilai individu juga berperan dalam membentuk loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan nilai-nilai organisasi

cenderung lebih loyal dibandingkan dengan mereka yang memiliki nilai-nilai yang bertentangan. Tingkat kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan komitmen terhadap profesi juga mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

c) **Faktor Lingkungan Kerja**[58]–[61]

Kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis, memiliki dampak yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif akan menciptakan perasaan positif pada karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Fasilitas kerja yang memadai, teknologi yang mendukung, dan kondisi fisik yang baik akan memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Hubungan interpersonal di tempat kerja juga mempengaruhi loyalitas karyawan. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, dan iklim komunikasi yang terbuka akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.3 Strategi Peningkatan Loyalitas Karyawan

Beberapa strategi yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan antara lain :

a) **Pengembangan Budaya Organisasi** [62]–[65]

Pengembangan budaya organisasi yang positif merupakan strategi fundamental dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Organisasi perlu mengembangkan nilai-nilai yang jelas, bermakna, dan dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Implementasi nilai-nilai organisasi harus konsisten dan tercermin dalam berbagai kebijakan dan praktik organisasi. Komunikasi yang efektif tentang visi, misi, dan nilai-nilai organisasi akan membantu karyawan memahami dan mengadopsi budaya organisasi tersebut.

Penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung juga merupakan bagian penting dari pengembangan budaya organisasi. Organisasi perlu menciptakan iklim yang menghargai keberagaman, mendorong inovasi, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi.

b) **Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif**[66], [67]

Pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia yang komprehensif dan efektif merupakan strategi penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan memberikan kepuasan finansial kepada karyawan dan menunjukkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, dan benefit lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur akan memberikan harapan dan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan akan meningkatkan kompetensi karyawan dan memberikan peluang untuk kemajuan karir. Sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil akan memastikan bahwa karyawan yang berprestasi mendapatkan pengakuan dan reward yang sesuai.

c) **Kepemimpinan yang Efektif**[58], [68], [69]

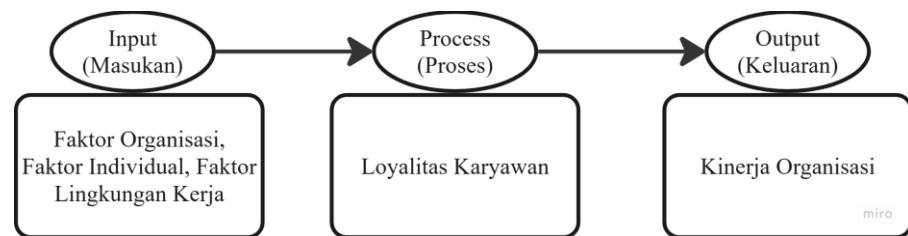
Pengembangan kepemimpinan yang efektif di semua tingkatan organisasi merupakan kunci dalam membangun loyalitas karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan arahan yang jelas kepada bawahannya. Mereka juga mampu menciptakan hubungan yang positif dengan karyawan, memberikan dukungan yang diperlukan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan akan memastikan bahwa para pemimpin memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dan mengelola

karyawan dengan efektif. Gaya kepemimpinan yang adaptif, yang dapat disesuaikan dengan situasi dan karakteristik karyawan, akan lebih efektif dalam membangun loyalitas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang kaku dan seragam.

2.4 Kerangka Teoritis

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dilakukan, disusun kerangka teoritis yang menggambarkan hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Kerangka teoritis ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh faktor organisasional, individual, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Gambar sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Teoritis Penelitian

Sumber : Kajian Pustaka, 2025

Penelitian tentang loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki menggunakan kerangka teoritis tersebut sebagai dasar untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan tersebut dan merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Kerangka teoritis ini juga menjadi acuan dalam pengembangan instrumen penelitian dan analisis data yang dilakukan.

3. Metode yang Diusulkan

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif[70]. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhinya, dampak yang ditimbulkan, dan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang mendalam tentang persepsi, pengalaman, dan pandangan subjektif dari berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi.

Jenis penelitian deskriptif eksploratif dipilih karena penelitian ini berusaha untuk menggambarkan dan mengeksplorasi fenomena loyalitas karyawan secara komprehensif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran yang detail dan sistematis tentang kondisi loyalitas karyawan yang ada di perusahaan, sedangkan aspek eksploratif memungkinkan peneliti untuk menggali faktor-faktor baru atau aspek-aspek yang belum teridentifikasi sebelumnya yang mempengaruhi loyalitas karyawan di konteks organisasi yang spesifik.

Penelitian ini menggunakan paradigma *interpretivisme* yang menekankan pada pemahaman makna subjektif dari pengalaman dan tindakan individu dalam konteks organisasi. Paradigma ini memungkinkan peneliti untuk memahami loyalitas karyawan tidak hanya sebagai konsep teoretis, tetapi juga sebagai fenomena yang hidup dan bermakna bagi individu-individu yang mengalaminya dalam kehidupan kerja sehari-hari.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Sumber Bintang Rejeki yang berlokasi di kota Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada permasalahan konkret yang dihadapi perusahaan terkait dengan tingginya tingkat pergantian karyawan dan indikasi rendahnya loyalitas karyawan. PT Sumber Bintang Rejeki merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan distribusi dengan jumlah karyawan sekitar 150-200 orang yang tersebar di berbagai gedung dan tingkat jabatan.

Waktu penelitian direncanakan selama tiga bulan, dimulai dari bulan februari hingga April. Periode ini dipilih untuk memberikan waktu yang cukup bagi peneliti untuk melakukan observasi mendalam, wawancara yang komprehensif, dan analisis data yang teliti. Waktu penelitian juga disesuaikan dengan siklus operasional perusahaan untuk memastikan bahwa penelitian tidak mengganggu aktivitas bisnis yang sedang berjalan.

3.3 Informan dan Narasumber Penelitian

Pemilihan informan dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih berdasarkan posisi jabatan, masa kerja, pengalaman kerja di perusahaan, dan keterlibatan dalam berbagai aspek operasional perusahaan. Kriteria tersebut meliputi: pertama, karyawan yang telah bekerja di perusahaan minimal dua tahun untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup tentang budaya organisasi dan dinamika kerja di perusahaan; kedua, karyawan dari berbagai tingkat jabatan mulai dari level operasional, supervisor, manajer menengah, hingga manajemen senior untuk mendapatkan perspektif yang beragam; ketiga, karyawan dari berbagai departemen untuk memahami perbedaan pengalaman loyalitas di berbagai unit kerja; keempat, karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang berbeda, baik yang menunjukkan loyalitas tinggi maupun yang menunjukkan indikasi loyalitas rendah.

Informan penelitian ini dikategorikan menjadi tiga kelompok utama berdasarkan posisi dan peran mereka dalam organisasi. Kelompok pertama adalah informan kunci yang terdiri dari manajemen senior dan direktur perusahaan. Kelompok ini dipilih karena mereka memiliki perspektif strategis tentang kebijakan perusahaan, visi organisasi, dan pemahaman komprehensif tentang tantangan yang dihadapi perusahaan terkait dengan loyalitas karyawan. Informan kunci ini berjumlah 2 orang yang mencakup direktur sumber daya manusia, dan manajer senior dari departemen operasional utama.

Kelompok kedua adalah informan pendukung yang terdiri dari manajer menengah dan supervisor dari berbagai departemen. Kelompok ini dipilih karena mereka memiliki posisi yang strategis sebagai penghubung antara manajemen senior dan karyawan operasional. Mereka memiliki pengalaman langsung dalam mengelola dan memimpin karyawan, sehingga dapat memberikan perspektif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dari sudut pandang kepemimpinan. Informan pendukung ini berjumlah 4 orang yang mewakili berbagai departemen seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Kelompok ketiga adalah informan utama yang terdiri dari karyawan operasional dari berbagai tingkat dan departemen. Kelompok ini merupakan subjek utama penelitian karena mereka adalah pihak yang secara langsung mengalami dan merasakan berbagai faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Informan utama ini berjumlah 8 orang yang dipilih berdasarkan bagian dalam gedung, keberagaman karakteristik demografis dan masa kerja menjadi kriteria pemilihan dan penunjukkan.

3.4 Teknik Pemilihan Informan

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang dikombinasikan dengan *snowball sampling*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih informan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan relevansi mereka dengan tujuan penelitian. Peneliti akan mengidentifikasi calon informan berdasarkan rekomendasi dari manajemen perusahaan dan observasi awal tentang karakteristik karyawan yang sesuai dengan kriteria penelitian.

Proses pemilihan dimulai dengan mengidentifikasi informan kunci dari level manajemen senior berdasarkan posisi strategis mereka dalam organisasi dan pengetahuan komprehensif tentang kebijakan perusahaan. Selanjutnya, peneliti akan meminta rekomendasi dari informan kunci untuk mengidentifikasi manajer menengah dan supervisor yang dapat memberikan perspektif yang berbeda dan relevan dengan penelitian.

Teknik *snowball sampling* diterapkan untuk mengidentifikasi karyawan operasional yang dapat menjadi informan utama. Peneliti akan meminta rekomendasi dari informan yang telah

diwawancarai untuk menunjukkan karyawan lain yang memiliki karakteristik atau pengalaman yang berbeda terkait dengan loyalitas karyawan. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menemukan informan yang mungkin tidak teridentifikasi melalui metode formal dan dapat memberikan perspektif yang unik atau berbeda.

Untuk memastikan keberagaman perspektif, peneliti akan menerapkan prinsip variasi maksimum dalam pemilihan informan. Prinsip ini memastikan bahwa informan yang dipilih mewakili berbagai karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan departemen kerja.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, menggunakan wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan data utama, yang dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan yang disesuaikan dengan kategori informan. Wawancara ini bertujuan menggali perspektif berbeda mengenai visi strategis, tantangan kepemimpinan, hingga pengalaman kerja dan kepuasan karyawan. Setiap wawancara ditranskrip, dilengkapi dengan catatan lapangan. Untuk melengkapi dan memvalidasi data wawancara, kami juga melakukan observasi partisipatif dengan mengamati langsung interaksi dan dinamika organisasi di lingkungan kerja sehari-hari, serta studi dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder seperti profil perusahaan, kebijakan SDM, dan data *turnover*. Kombinasi ketiga metode ini memastikan triangulasi data dan pemahaman komprehensif tentang loyalitas karyawan.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menganalisis data kualitatif secara manual menggunakan analisis tematik, sebuah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi pola dan tema dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Proses dimulai dengan familiarisasi data dan pencatatan awal ide, diikuti oleh pengkodean awal secara induktif. Selanjutnya, tema-tema potensial diidentifikasi dengan mengelompokkan kode-kode serupa. Tema-tema ini kemudian dikategorikan dan diklasifikasikan ke dalam hierarki menggunakan matriks untuk melihat pola dan membandingkan perspektif antar informan (manajemen senior, manajer menengah/supervisor, karyawan operasional).

Analisis komparatif konstan diterapkan sepanjang proses untuk membandingkan data secara terus-menerus antar insiden, kategori, informan, departemen, dan tingkat jabatan serta membandingkan temuan dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk mengidentifikasi konsistensi atau kontradiksi [71], [72]. Triangulasi data dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas, mencakup triangulasi sumber (antar informan), metode (wawancara, observasi, dokumen), dan investigator (melibatkan peneliti lain/supervisor). Tahap akhir melibatkan interpretasi temuan dan penyusunan narasi yang koheren tentang loyalitas karyawan, mengaitkan tema-tema dengan kerangka teoritis dan konteks perusahaan, didukung oleh kutipan langsung dari informan. Kualitas penelitian juga dipastikan melalui strategi seperti *member checking*, *peer debriefing*, dan *audit trail* untuk meningkatkan kredibilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

4.1.1 Karakteristik Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan 14 informan yang terdiri dari 2 informan kunci, 4 informan pendukung, dan 8 informan utama. Informan kunci terdiri dari Direktur Sumber Daya Manusia (IK1) dengan pengalaman kerja 8 tahun dan Manajer Senior Operasional (IK2) dengan pengalaman kerja 12 tahun. Informan pendukung mencakup Manajer Produksi (IP1), Supervisor Pemasaran (IP2), Manajer Keuangan (IP3), dan Supervisor Sumber Daya Manusia (IP4) dengan rata-rata pengalaman kerja 6-10 tahun. Informan utama terdiri dari 8 karyawan operasional dari berbagai bagian dalam gedung dengan karakteristik demografis yang beragam, meliputi 5 karyawan laki-laki dan 3 karyawan perempuan dengan rentang usia 25-45 tahun dan masa kerja 2-15 tahun.

4.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

1) Faktor Organisasional

Hasil wawancara dengan informan kunci menunjukkan bahwa PT Sumber Bintang Rejeki memiliki budaya organisasi yang masih dalam tahap pengembangan. IK1 menyatakan, "Kami sedang berupaya membangun budaya yang lebih solid, tetapi masih ada kesenjangan antara nilai-nilai yang kami inginkan dengan implementasi di lapangan." Temuan ini diperkuat oleh observasi yang menunjukkan adanya variasi dalam pemahaman dan penerapan nilai-nilai perusahaan di berbagai departemen.

Informan pendukung memberikan perspektif yang beragam tentang budaya organisasi. IP1 dari departemen produksi menyatakan, "Di bagian produksi, kami lebih fokus pada target dan efisiensi, kadang-kadang aspek hubungan manusiawi terabaikan." Sementara IP2 dari pemasaran menjelaskan, "Tim pemasaran memiliki budaya yang lebih kolaboratif, tetapi koordinasi dengan departemen lain masih terbatas."

Informan utama menunjukkan persepsi yang bervariasi terhadap budaya organisasi. IU3 dari bagian administrasi menyatakan, "Saya merasa nilai-nilai perusahaan belum benar-benar terinternalisasi dalam keseharian kerja." Namun, IU7 dari bagian logistik memberikan pandangan berbeda, "Meskipun tidak sempurna, saya melihat adanya upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik."

a. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Analisis terhadap sistem manajemen sumber daya manusia mengungkapkan beberapa kelemahan yang mempengaruhi loyalitas karyawan. IK1 mengakui, "Sistem kompensasi kami masih perlu perbaikan untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis." Data dokumentasi menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja dilakukan secara tidak konsisten, dengan beberapa departemen menerapkan standar yang berbeda.

IP4 sebagai supervisor sumber daya manusia menjelaskan, "Program pengembangan karir belum terstruktur dengan baik, sehingga karyawan sering merasa tidak ada kejelasan jalur karir." Temuan ini sejalan dengan keluhan informan utama, dimana IU2 menyatakan, "Saya sudah bekerja 5 tahun tetapi tidak ada kejelasan bagaimana cara naik jabatan atau mengembangkan diri."

Sistem kompensasi menjadi isu utama yang berulang kali muncul dalam wawancara. IU5 menjelaskan, "Gaji yang kami terima tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan." IU8 menambahkan, "Tunjangan dan benefit yang diberikan masih minimal dibandingkan dengan perusahaan lain di area yang sama."

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan di PT Sumber Bintang Rejeki menunjukkan variasi yang signifikan antar departemen. IK2 mengakui, "Kami belum memiliki standar kepemimpinan yang seragam, sehingga setiap manajer menerapkan gaya mereka sendiri." Observasi menunjukkan bahwa beberapa pemimpin menerapkan gaya yang lebih demokratis, sementara yang lain cenderung otoriter.

IP1 menjelaskan pendekatan kepemimpinannya, "Di produksi, saya harus tegas karena berkaitan dengan target dan kualitas, tetapi saya juga berusaha mendengarkan masukan dari bawahan." Namun, beberapa informan utama memberikan penilaian yang berbeda. IU1 menyatakan, "Atasan kami kurang terbuka untuk diskusi dan cenderung memberikan instruksi tanpa menjelaskan alasannya."

Hubungan atasan-bawahan menjadi faktor penting yang mempengaruhi loyalitas. IU6 menjelaskan, "Saya merasa nyaman bekerja karena supervisor saya selalu memberikan dukungan dan bimbingan." Sebaliknya, IU4 menyatakan, "Komunikasi dengan atasan sering menjadi masalah karena mereka jarang memberikan feedback yang konstruktif."

2) Faktor Individual

a. Karakteristik Demografis dan Masa Kerja

Analisis berdasarkan karakteristik demografis menunjukkan pola yang menarik dalam loyalitas karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama (di atas 7 tahun) cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi meskipun mereka juga mengakui adanya berbagai kekurangan perusahaan. IU7 yang telah bekerja 10 tahun menyatakan, "Meskipun ada banyak hal yang perlu diperbaiki, saya sudah merasa menjadi bagian dari keluarga besar perusahaan ini."

Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja 2-5 tahun menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih rendah dan cenderung lebih kritis terhadap kondisi perusahaan. IU2 dengan masa kerja 3 tahun menjelaskan, "Saya masih menimbang-nimbang apakah akan bertahan di sini atau mencari kesempatan di tempat lain."

Perbedaan gender juga mempengaruhi perspektif loyalitas. Informan perempuan cenderung lebih memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga. IU3 menyatakan, "Perusahaan perlu lebih memahami kebutuhan karyawan perempuan, terutama yang sudah menikah dan memiliki anak."

b. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi kerja informan menunjukkan variasi yang signifikan. Beberapa informan dimotivasi oleh tantangan pekerjaan dan peluang belajar, sementara yang lain lebih fokus pada aspek finansial dan keamanan kerja. IU5 menjelaskan, "Saya termotivasi ketika diberi tanggung jawab baru dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan."

Tingkat kepuasan kerja secara umum berada di level menengah. IU8 menyatakan, "Saya cukup puas dengan pekerjaan saya, tetapi masih banyak hal yang bisa diperbaiki, terutama dalam hal pengakuan dan apresiasi." Kepuasan terhadap rekan kerja umumnya lebih tinggi dibandingkan kepuasan terhadap sistem dan kebijakan perusahaan.

3) Faktor Lingkungan Kerja

a. Kondisi Fisik dan Fasilitas

Kondisi fisik tempat kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Observasi menunjukkan bahwa fasilitas kerja di beberapa bagian masih perlu perbaikan. IU1 dari bagian produksi menjelaskan, "Kondisi ruang kerja kami kurang nyaman, terutama dari segi pencahayaan dan sirkulasi udara."

IK2 mengakui keterbatasan perusahaan dalam hal fasilitas, "Kami menyadari bahwa fasilitas kerja masih perlu banyak perbaikan, tetapi terkendala oleh anggaran yang terbatas." Upaya perbaikan fasilitas telah dilakukan secara bertahap, namun belum merata di seluruh bagian.

b. Hubungan Interpersonal dan Komunikasi

Kualitas hubungan interpersonal di PT Sumber Bintang Rejeki menunjukkan variasi antar departemen. Secara umum, hubungan antar rekan kerja dalam satu departemen cukup baik, namun koordinasi antar departemen masih menjadi tantangan. IP3 menjelaskan, "Komunikasi horizontal antar departemen sering menjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan koordinasi."

IU6 memberikan perspektif positif tentang hubungan kerja, "Tim kami kompak dan saling mendukung, tetapi kadang-kadang ada miskomunikasi dengan departemen lain." Observasi menunjukkan bahwa komunikasi informal lebih efektif dibandingkan komunikasi formal melalui struktur hierarki.

4.1.3 Dampak Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Organisasi

1) Dampak Finansial

IK1 menjelaskan dampak finansial dari tingginya *turnover*, "Biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru menghabiskan sekitar 15% dari total budget sumber daya manusia tahunan."

IP4 memberikan rincian lebih detail, "Setiap kali ada karyawan yang keluar, kami harus mengeluarkan biaya untuk iklan lowongan, proses seleksi, dan pelatihan yang memakan waktu 2-3 bulan." Analisis dokumen menunjukkan bahwa biaya rata-rata untuk mengganti satu karyawan berkisar antara 8-12 juta rupiah, tergantung pada posisi dan tingkat kompleksitas pekerjaan.

Rendahnya loyalitas karyawan berdampak langsung pada produktivitas perusahaan. IK2 menyatakan, "Kami sering mengalami penurunan produktivitas ketika karyawan berpengalaman keluar dan digantikan oleh karyawan baru yang membutuhkan waktu adaptasi." Data produktivitas menunjukkan fluktuasi yang signifikan, terutama di departemen yang mengalami *turnover* tinggi.

IP1 menjelaskan dampak terhadap operasional produksi, "Ketika ada karyawan kunci yang keluar, kami harus mengatur ulang jadwal dan beban kerja, yang sering mengakibatkan overtime dan biaya tambahan." Hal ini menciptakan lingkaran negatif dimana beban kerja tambahan dapat menurunkan kepuasan karyawan yang tersisa.

2) Dampak Operasional

Tingginya *turnover* menyebabkan gangguan pada kontinuitas proses bisnis. IP2 menjelaskan, "Di departemen pemasaran, ketika account manager keluar, kami berisiko kehilangan klien karena hubungan personal yang telah terbangun." Dokumentasi menunjukkan bahwa perusahaan pernah kehilangan dua klien besar akibat pergantian personel yang tidak dikelola dengan baik.

IU7 dari bagian logistik menambahkan, "Proses koordinasi dengan supplier menjadi terganggu ketika ada pergantian karyawan karena mereka harus membangun hubungan dari awal." Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya berdampak internal tetapi juga pada hubungan eksternal perusahaan.

Hilangnya pengetahuan organisasi menjadi salah satu dampak paling signifikan dari rendahnya loyalitas karyawan. IK2 menyatakan, "Karyawan yang keluar membawa serta pengalaman dan pengetahuan yang sulit digantikan, terutama yang berkaitan dengan proses kerja dan hubungan dengan stakeholder."

IP3 memberikan contoh konkret, "Kami kehilangan seorang akuntan senior yang memahami seluk-beluk sistem keuangan perusahaan. Dibutuhkan waktu 6 bulan untuk karyawan baru mencapai tingkat pemahaman yang sama." Observasi menunjukkan bahwa proses transfer pengetahuan tidak dilakukan secara sistematis, sehingga banyak informasi penting yang hilang ketika karyawan keluar.

3) Strategi Peningkatan Loyalitas Karyawan

Berdasarkan temuan penelitian, perbaikan sistem kompensasi menjadi prioritas utama. IK1 menjelaskan rencana perusahaan, "Kami sedang merancang sistem kompensasi yang lebih kompetitif dan adil, termasuk penyesuaian gaji dan perbaikan struktur tunjangan." Strategi ini mencakup benchmarking dengan perusahaan sejenis dan penyesuaian berdasarkan tingkat inflasi dan standar industri.

Informan pendukung memberikan masukan konkret untuk perbaikan kompensasi. IP1 menyarankan, "Sistem insentif berbasis kinerja perlu diperbaiki agar lebih transparan dan dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi." IP4 menambahkan, "Benefit non-finansial seperti asuransi kesehatan yang lebih baik dan program kesejahteraan karyawan juga perlu ditingkatkan."

Pengembangan budaya organisasi yang kuat menjadi strategi jangka panjang untuk meningkatkan loyalitas. IK2 menjelaskan, "Kami akan mengimplementasikan program sosialisasi nilai-nilai perusahaan yang lebih sistematis dan melibatkan seluruh level organisasi." Program ini mencakup pelatihan kepemimpinan, workshop budaya kerja, dan kegiatan team building reguler.

IP2 menyarankan pendekatan yang lebih partisipatif, "Karyawan perlu dilibatkan dalam proses perumusan dan pengembangan budaya organisasi agar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap implementasinya." Strategi ini juga mencakup penciptaan role model dan recognition program untuk karyawan yang menunjukkan nilai-nilai organisasi.

Sistem pengembangan karir yang jelas menjadi kebutuhan mendesak berdasarkan temuan penelitian. IK1 menyatakan, "Kami akan merancang career path yang jelas untuk setiap posisi dan mengkomunikasikannya secara transparan kepada seluruh karyawan." Program ini mencakup pemetaan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan sistem mentoring.

IP4 menjelaskan detail implementasi, "Setiap karyawan akan memiliki individual development plan yang direview secara berkala dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi pribadi." Strategi ini juga mencakup program rotasi jabatan dan cross-training untuk memberikan eksposur yang lebih luas kepada karyawan.

Perbaikan sistem komunikasi menjadi strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. IK2 menjelaskan, "Kami akan mengimplementasikan sistem komunikasi dua arah yang lebih efektif, termasuk regular town hall meeting dan suggestion box yang responsif." Program ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi.

IP3 menyarankan penggunaan teknologi untuk meningkatkan komunikasi, "Platform digital dapat digunakan untuk memfasilitasi komunikasi antar departemen dan memberikan akses informasi yang lebih baik kepada karyawan." Strategi ini juga mencakup pelatihan komunikasi untuk para supervisor dan manajer.

4) Implementasi dan Monitoring Strategi

Implementasi strategi peningkatan loyalitas akan dilakukan secara bertahap dalam periode 18 bulan. IK1 menjelaskan, "Fase pertama akan fokus pada perbaikan sistem kompensasi dan komunikasi yang dapat memberikan dampak cepat. Fase kedua akan fokus pada pengembangan budaya dan sistem karir yang membutuhkan waktu lebih lama."

IP4 merinci timeline implementasi, "Bulan 1-6 akan fokus pada survey kompensasi dan penyesuaian gaji. Bulan 7-12 untuk implementasi program pengembangan karir. Bulan 13-18 untuk evaluasi dan penyempurnaan seluruh program." Setiap fase akan memiliki target dan indikator pencapaian yang jelas.

Sistem monitoring yang komprehensif akan diterapkan untuk mengukur efektivitas strategi. IK2 menjelaskan, "Kami akan menggunakan kombinasi indikator kuantitatif seperti *turnover* dan survey kepuasan, serta indikator kualitatif melalui focus group discussion regular."

IP1 menyarankan penggunaan dashboard monitoring, "Data *turnover*, absensi, dan produktivitas akan dimonitor secara real-time untuk dapat melakukan intervensi cepat jika diperlukan." Sistem evaluasi juga akan mencakup feedback 360 derajat dan exit interview yang lebih terstruktur.

4.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor organisasional, individual, dan lingkungan kerja. Faktor organisasional, khususnya sistem kompensasi dan pengembangan karir, menjadi faktor dominan yang mempengaruhi loyalitas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil merupakan prediktor utama loyalitas karyawan di perusahaan menengah Indonesia [20], [73]–[75].

Temuan tentang pentingnya budaya organisasi dalam membangun loyalitas juga mendukung hasil penelitian lain [1], [3], [76]–[78] yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas karyawan hingga 35%. Namun, penelitian ini menemukan bahwa implementasi budaya organisasi di PT Sumber Bintang Rejeki masih inkonsisten antar departemen, yang menjelaskan mengapa loyalitas karyawan juga bervariasi antar unit kerja.

Faktor individual, terutama masa kerja dan karakteristik demografis, menunjukkan pola yang konsisten dengan teori tentang *commitment escalation*, dimana karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi karena investasi emosional dan finansial yang telah mereka berikan kepada organisasi [56], [79].

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen PT Sumber Bintang Rejeki dan perusahaan sejenis. Pertama, strategi peningkatan loyalitas harus dirancang secara holistik dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan antar level dan departemen. Pendekatan one-size-fits-all tidak akan efektif dalam konteks organisasi yang beragam seperti PT Sumber Bintang Rejeki.

Kedua, investasi dalam perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya kompensasi dan pengembangan karir, akan memberikan return yang signifikan dalam bentuk peningkatan loyalitas dan penurunan *turnover*. Analisis cost-benefit menunjukkan bahwa investasi ini dapat break-even dalam periode 12-18 bulan melalui pengurangan biaya *turnover* dan peningkatan produktivitas.

Ketiga, pengembangan budaya organisasi yang konsisten memerlukan komitmen jangka panjang dan keterlibatan aktif dari seluruh level manajemen. Peran supervisor dan manajer menengah menjadi kunci dalam mentranslasikan nilai-nilai organisasi menjadi praktik sehari-hari yang dapat dirasakan oleh karyawan operasional.

5. Perbandingan

Hasil penelitian lain menemukan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi (15-20%) menjadi indikator utama rendahnya loyalitas karyawan [80], [81]. Namun, penelitian ini menemukan nuansa yang lebih spesifik, dimana *turnover* tidak merata antar departemen dan cenderung lebih tinggi pada posisi yang membutuhkan keahlian khusus.

Temuan tentang dampak kepemimpinan terhadap loyalitas mendukung hasil penelitian lain yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan loyalitas karyawan [82]–[84]. Namun, penelitian ini menemukan bahwa di PT Sumber Bintang Rejeki, variasi gaya kepemimpinan antar departemen justru menciptakan ketidakkonsistenan pengalaman karyawan, yang berdampak negatif pada loyalitas secara keseluruhan.

Berbeda dengan penelitian yang menemukan bahwa faktor lingkungan fisik tidak signifikan mempengaruhi loyalitas pada perusahaan teknologi [34], [85], [86], penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi fisik tempat kerja masih menjadi faktor penting bagi karyawan PT Sumber Bintang Rejeki, terutama di bagian produksi. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh karakteristik industri dan tingkat pendidikan karyawan yang berbeda.

6. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PT Sumber Bintang Rejeki dan merumuskan strategi komprehensif untuk meningkatkan loyalitas. Temuan utama menunjukkan bahwa sistem kompensasi, pengembangan karir, dan budaya organisasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Dampak rendahnya loyalitas terhadap kinerja organisasi sangat signifikan, baik dari aspek finansial maupun operasional. Strategi peningkatan loyalitas yang dirumuskan mencakup perbaikan sistem kompensasi, penguatan budaya organisasi, pengembangan sistem karir, dan peningkatan komunikasi organisasi. Implementasi strategi ini memerlukan komitmen jangka panjang dan pendekatan yang sistematis dengan monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan

ilmu manajemen sumber daya manusia dan praktik manajemen di perusahaan menengah Indonesia.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Pertama, penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan dengan karakteristik spesifik, sehingga generalisasi hasil ke perusahaan lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, periode penelitian yang terbatas mungkin belum dapat menangkap dinamika loyalitas karyawan yang bersifat jangka panjang. Ketiga, penelitian ini fokus pada perspektif karyawan yang masih bekerja di perusahaan, sehingga perspektif karyawan yang telah keluar tidak tertangkap secara komprehensif. Exit interview yang lebih mendalam dapat memberikan wawasan tambahan tentang faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian komparatif antar perusahaan dalam industri yang sama dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang best practices dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Kedua, penelitian longitudinal yang mengikuti perkembangan loyalitas karyawan dalam periode yang lebih panjang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika loyalitas. Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan perspektif karyawan yang telah keluar melalui exit interview yang mendalam dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Keempat, pengembangan instrumen pengukuran loyalitas yang disesuaikan dengan konteks perusahaan menengah Indonesia dapat memberikan kontribusi metodologis yang signifikan.

Kontribusi Penulis : Kedua penulis memberikan kontribusi secara penuh dalam penulisan artikel ini, dengan penulis kedua ditunjuk sebagai penanggung jawab korespondensi karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis pertama.

Pendanaan : "Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal."

Pernyataan Ketersediaan Data : alasan privasi atau etika, data di jaga oleh penulis.

Ucapan Terima Kasih : Terima kasih untuk STIEPARI Semarang dan PT Sumber Bintang Rejeki yang telah memberikan ijin untuk dapat dilakukan penelitian, terima kasih kepada pihak yang juga berkontribusi dalam penelitian ini

Konflik Kepentingan : "Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

Daftar Pustaka

- [1] R. Ade, D. Firmansyah, V. Firdaus, dan L. Indayani, "Pengaruh Budaya Organisasi , Employee Engagement , dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada UD . Bumbu Masak Machmudah (BMM)," *J. Adm. dan Manaj.*, hal. 544–555, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/article/view/5401>.
- [2] E. Agyeiwaah, F. Dayour, dan (Joe) Yong Zhou, "How does employee commitment impact customers' attitudinal loyalty?," *J. Hosp. Tour. Insights*, vol. 5, no. 2, hal. 350–376, 2022, doi: 10.1108/JHTI-09-2020-0169.
- [3] R. Aktar, *Organizational Culture in the Garment Industry in Bangladesh from the Viewpoint of Female Employees*. theseus.fi, 2025.
- [4] M. Zidehsaraei, R. Esmailpour, dan M. Akbari, "The effects of similarity of values, religious values, and empathy on bank commitment to CSR and customers' internal and behavioral responses: evidence from Guilan Province in Iran," *J. Financ. Serv. Mark.*, vol. 29, no. 1, hal. 154–170, 2024, doi: 10.1057/s41264-022-00189-2.
- [5] H. H. Shin dan M. Jeong, "Redefining luxury service with technology implementation: the impact of technology on guest satisfaction and loyalty in a luxury hotel," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 34, no. 4, hal. 1491–1514, 2022, doi: 10.1108/IJCHM-06-2021-0798.
- [6] N. Shiwakoti, H. Jiang, dan A. D. Nguyen, "Passengers' perception of safety and its relationship with demographics, service quality, satisfaction and loyalty in airlines sector - A case study of Vietnam to Australia route," *Transp. Policy*, vol. 124, hal. 194–

- 202, 2022, doi: 10.1016/j.tranpol.2021.04.029.
- [7] U. Sholihin dan R. W. Arida, "Dampak Mediasi Loyalitas Kerja pada Lingkungan, Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, vol. 8, no. 1, hal. 47–57, 2021, doi: 10.31289/jkbm.v8i1.5532.
 - [8] S. Selvia dan O. Karneli, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja," *J. Stud. Manaj. dan Bisnis*, vol. 10, no. 2, hal. 103–113, 2023, doi: 10.21107/jsmb.v10i2.21819.
 - [9] Septianti, "Pengaruh Prestasi Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan," *JIBEMA J. Ilmu Bisnis, Ekon. Manajemen, dan Akunt.*, vol. 1, no. 2, hal. 140–151, 2023, doi: 10.62421/jibema.v1i2.13.
 - [10] I. Rosita, "Pengaruh Job Insecurity, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Bagian Produksi Pt Karya Mitra Budisentosa Madiun," *Semin. Inov. Manaj. Bisnis Dan Akunt.* 4, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://jatim.idntimes.com>.
 - [11] N. T. Ratnasari, J. Herawati, dan E. Septyarini, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Stress Kerja terhadap Loyalitas Karyawan," *Al-Kharaj J. Ekon. Keuang. Bisnis Syariah*, vol. 4, no. 5, hal. 1353–1364, 2022, doi: 10.47467/alkharaj.v4i5.933.
 - [12] S. D. Ramachandaran, A. Vasudevan, R. Tinakaran, dan K. Subra, "Measuring the factors influencing job satisfaction in the garment industry: Bangladesh perspectives," *International Journal of Management and Sustainability*, vol. 13, no. 1. researchgate.net, hal. 104–117, 2024, doi: 10.18488/11.v13i1.3618.
 - [13] F. Pratana dan N. Sutisna, *Analisis Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Reward terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Gabri Indo Italy*, vol. 2, no. 2. repositori.buddhidharma.ac.id, 2022.
 - [14] C. Prentice, S. Dominique-Ferreira, A. Ferreira, dan X. (Alex) Wang, "The role of memorable experience and emotional intelligence in senior customer loyalty to geriatric hotels," *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 64, 2022, doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102788.
 - [15] Y. Oktavia, "Pengaruh Hubungan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Ananta Swasta Dana," *Ekon. Dan Manaj. Bisnis*, vol. 1, no. 1, hal. 112–119, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/emabi>.
 - [16] S. A. Oktaviyanto, N. A. Purusa, A. L. Haziroh, dan A. K. Ulfa, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Bengkel AC Mobil di Semarang)," *Econ. Digit. Bus. Rev.*, vol. 5, no. 2, hal. 721–735, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://bit.ly/44pSiVD>.
 - [17] L. Rapantova, *Perceived Benefits of Loyalty Programs for Apparel Consumers*. search.proquest.com, 2021.
 - [18] R. Ahli, M. F. Hilmi, dan A. Abudaqa, "Moderating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Employee Performance and Its Determinants: A Case of Entrepreneurial Firms in UAE," *APTISI Trans. Technopreneursh.*, vol. 6, no. 2, hal. 199–212, 2024, doi: 10.34306/att.v6i2.425.
 - [19] A. Agustini, "Analisis Strategi Retensi Karyawan Untuk Mengurangi Turnover Dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan," *Nobel Manag. Rev.*, vol. 5, no. 3, hal. 306–320, 2024, doi: 10.37476/nmar.v5i3.5081.
 - [20] M. Agmasari dan E. Septyarini, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta," *Reslaj Relig. Educ. Soc. Laa Roiba J.*, vol. 5, no. 3, hal. 667–677, 2022, doi: 10.47467/reslaj.v5i3.1670.
 - [21] I. N. K. Albasari dan M. R. Adiwati, "Pengaruh Loyalitas Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pmp Unit Bobbin Jember," *Sci. J. Reflect. Econ. Accounting, Manag. Bus.*, vol. 6, no. 1, hal. 30–38, 2023, doi: 10.37481/sjr.v6i1.616.
 - [22] D. C. Dabija, V. Câmpian, A. R. Pop, dan R. Băbuț, "Generating loyalty towards fast fashion stores: a cross-generational approach based on store attributes and socio-environmental responsibility," *Oeconomia Copernicana*, vol. 13, no. 3, hal. 891–934, 2022, doi: 10.24136/oc.2022.026.
 - [23] A. Dharmani, M. Fauzi, dan D. Ratnasahara Elisabeth, *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap*

- Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja*, vol. 1, no. 1. repository.narotama.ac.id, 2022.
- [24] D. R. Debi, *CRM software in customer retention and customer loyalty in a B2B sewing thread company in Bangladesh*. dspace.bracu.ac.bd, 2022.
- [25] A. Mohsin, A. Brochado, dan H. Rodrigues, "Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 35, no. 7. hal. 2481–2495, 2023, doi: 10.1108/IJCHM-03-2022-0295.
- [26] A. Nazarian, E. Zaeri, P. Foroudi, A. R. Afrouzi, dan P. Atkinson, "Cultural perceptions of ethical leadership and its effect on intention to leave in the independent hotel industry," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 34, no. 1, hal. 430–455, 2022, doi: 10.1108/IJCHM-05-2021-0643.
- [27] A. Vashishth dan D. Jhamb, "Why should employers hire people with disabilities? - a review of benefits for the hospitality industry," *J. Tour. Dev.*, vol. 2021, no. 35, hal. 9–22, 2021, doi: 10.34624/rtd.v0i35.24613.
- [28] C. H. Chang, H. W. Lin, W. H. Tsai, W. L. Wang, dan C. T. Huang, "Employee satisfaction, corporate social responsibility and financial performance," *Sustain.*, vol. 13, no. 18, 2021, doi: 10.3390/su13189996.
- [29] X. Fan, J. Li, Z. (Eddie) Mao, dan Z. Lu, "Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory," *J. Hosp. Tour. Manag.*, vol. 49, hal. 538–547, 2021, doi: 10.1016/j.jhtm.2021.11.006.
- [30] S. Naufalia, D. Darmawan, J. Jahroni, T. S. Anjanarko, M. Munir, dan S. Arifin, "Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan," *J. Trends Econ. Account. Res.*, vol. 2, no. 4, hal. 114–120, 2022, doi: 10.47065/jtear.v2i4.281.
- [31] G. A. E. Padmawati, N. P. N. Anggraini, dan I. W. G. A. S. Jodi, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Kecamatan Sukawati," *J. EMAS*, vol. 4, no. 5, hal. 1117–1127, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/6614%0Ahttps://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/download/6614/5048>.
- [32] D. P. Armadita dan S. Sitohang, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya," *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 10, no. 3, hal. 1–19, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3946>.
- [33] Kelvin dan N. P. Nainggolan, "Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hotel Instar Kota Batam," *Sci. J. J. Ilm. Mhs.*, vol. 1, no. Januari, hal. 8, 2021, [Daring]. Tersedia pada: https://forum.upbatam.ac.id/index.php/scientia_journal/article/view/2981.
- [34] Z. Zunaidi, P. Prayekti, dan E. Septyarini, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi Intrinsik Dan Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Karyawan," *J. Pendidik. Ekon.*, vol. 8, no. 3, hal. 744–755, 2023, doi: 10.31932/jpe.v8i3.2870.
- [35] M. Alghizzawi, M. S. Al Shibly, A. A. R. Ezmigna, Y. Shahwan, dan R. Binsaddig, "Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty from a Literary Perspective," *Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 528. hal. 1083–1094, 2024, doi: 10.1007/978-3-031-56586-1_79.
- [36] A. Ateeq, M. Alzoraiki, M. Milhem, dan M. Al-Absy, "Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company, Bahrain," *Probl. Perspect. Manag.*, vol. 21, no. 2, hal. 470–481, 2023, doi: 10.21511/ppm.21(2).2023.44.
- [37] C. M. A. Nguyen dan M. T. Ha, "The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam," *Humanit. Soc. Sci. Commun.*, vol. 10, no. 1, 2023, doi: 10.1057/s41599-023-01806-8.
- [38] M. Alnehabi dan A. B. A. Al-Mekhlafi, "The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment," *Sustain.*, vol. 15, no. 19, 2023, doi: 10.3390/su151914202.
- [39] E. A. Wularsih dan R. Octafian, *The Impact of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Loyalty*, vol. 6, no. 2. 2024.

- [40] S. Setyowati dan R. Octafian, "The Role of Leadership in Driving Human Resource Development Initiatives," *Int. J. Appl. Econ. Account. Manag.*, vol. 3, no. 3, hal. 193–206, 2025.
- [41] I. Nurjanah dan R. Octafian, "The Role of Leadership Styles in Employee Engagement and Retention," *J. Econ. Manag. Account. Comput. Appl.*, vol. 2, no. 1, hal. 46–56, 2025.
- [42] J. H. Jung, J. J. Yoo, dan T. J. Arnold, "The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty," *J. Bus. Res.*, vol. 122, hal. 362–372, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.010.
- [43] K. Juwita dan U. Khalimah, "Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan Jilid II," *CV. Literasi Nusantara Abadi*. repository.stiedewantara.ac.id, hal. 1–52, 2021, [Daring]. Tersedia pada: [http://repository.stiedewantara.ac.id/4131/1/BukU full Konsep dasar membangun loyalitas karyawan.pdf](http://repository.stiedewantara.ac.id/4131/1/BukU%20full%20Konsep%20dasar%20membangun%20loyalitas%20karyawan.pdf).
- [44] M. T. Azim, M. A. Uddin, dan M. M. Haque, "Does compliance to standards in the ready-made garments industry affect employee attitudes? A study in Bangladesh," *Glob. Bus. Organ. Excell.*, vol. 40, no. 2, hal. 43–58, 2021, doi: 10.1002/joe.22072.
- [45] Tungga Buana Irfana dan Wiry Harto Kusuma, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT. Nawakara Arta Kencana Jakarta," *Nusant. J. Pengabd. Kpd. Masy.*, vol. 1, no. 3, hal. 51–69, 2021, doi: 10.55606/nusantara.v1i3.2140.
- [46] N. Kurniawati dan Siti Mujanah, "the Influence of Work Ability, Work Ethos and Work Environment on Employee Performance At Garment Industries in Jombang Indonesia," *J. Appl. Manag. Bus.*, vol. 2, no. 2, hal. 47–57, 2021, doi: 10.37802/jamb.v2i2.207.
- [47] B. Paranagama, H. K. T. Dilan, dan S. H. D. Chathuranga, "The impact of psychological capital on employee commitment: special reference to a leading organization of apparel industry in Sri Lanka." diglib.natlib.lk, 2021, [Daring]. Tersedia pada: [https://diglib.natlib.lk/bitstream/handle/123456789/55709/Bhashini Paranagama 2.pdf?sequence=1](https://diglib.natlib.lk/bitstream/handle/123456789/55709/Bhashini%20Paranagama%20.pdf?sequence=1).
- [48] G. Lamberti, T. Aluja Banet, dan J. Rialp Criado, "Work climate drivers and employee heterogeneity," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 33, no. 3, hal. 472–504, 2022, doi: 10.1080/09585192.2020.1711798.
- [49] Q. Albitoosh, A. H. Ngah, dan Y. M. Yusoff, "Training satisfaction relative to turnover intention: the mediating role of employee loyalty," *Ind. Commer. Train.*, vol. 54, no. 4, hal. 545–565, 2022, doi: 10.1108/ICT-06-2021-0047.
- [50] Y. Dai, Y. M. Tang, W. Chen, dan J. Hou, "How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators," *Front. Psychol.*, vol. 13, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.996962.
- [51] C. Ziliani, "Loyalty and sustainability," *Loyal. Manag.*, hal. 77–101, 2024, doi: 10.4324/9781003400783-3.
- [52] A. Kalra, R. Agnihotri, dan E. Briggs, "The Role of Frontline Employees' Competitive Intelligence and Intraorganizational Social Capital in Driving Customer Outcomes," *J. Serv. Res.*, vol. 24, no. 2, hal. 269–283, 2021, doi: 10.1177/1094670520958070.
- [53] T. Dutta dan S. Dhir, "Employee Loyalty: Measurement and Validation," *Glob. Bus. Rev.*, vol. 26, no. 2, hal. 346–363, 2025, doi: 10.1177/0972150921990809.
- [54] U. Kumalasari dan I. Yoga, "Peran Kompetensi Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Knowledge Sharing dan Job Performance," *Social Science Studies*, vol. 2, no. 2. scholar.archive.org, 2022, doi: 10.47153/sss22.3612022.
- [55] Tamba, A. Wulan, R. J., dan P. A. P. Sambul, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kn," *J. Adm. Bisnis*, vol. 7, no. 1, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/7356/0>.
- [56] Sudarta dan Areni, "Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Loyalitas Karyawan Di Pt. Buma Cima Nusantara Unit Cinta Manis," *Bussman J. Indones. J. Bus. Manag.*, vol. 3, no. 2, hal. 643–657, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://bussman.gapenas-publisher.org/index.php/home/article/view/159>.
- [57] Naufal Azrial Darmawan, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Cimb Niaga," *J. Manag. Soc. Sci.*, vol. 4, no. 1, hal. 247–258, 2025, doi: 10.55606/jimas.v4i1.1769.
- [58] R. Suriansha, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT.

- Perintis Perkasa Medan,” *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 3, no. Juni, hal. 77–86, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.researchideas.org/index.php/neraca/article/view/404>.
- [59] S. Urmila dan R. Rayuwanto, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening,” *Keizai*, vol. 3, no. 1. Universitas Siliwangi, 2022, doi: 10.56589/keizai.v3i1.275.
- [60] S. Safrida, M. Yafiz, dan F. A. Lubis, *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, vol. 9, no. 2. repository.upiypk.ac.id, 2023.
- [61] D. Shakina Guferol dan H. Hadisuwarno, “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Tiga Khayang Timur,” *Hum. Cap. Dev.*, vol. 10, no. 1, hal. 1–18, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.asaindo.ac.id/index.php/hcd/article/view/1351>.
- [62] N. Thi Kim PHAM, “The Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Garment Companies,” *J. Asian Financ.*, vol. 9, no. 9, hal. 339–0350, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://koreascience.kr/article/JAKO202230641620917.page>.
- [63] P. H. Hien dan T. T. Tuan, “Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction,” *Glob. Bus. Financ. Rev.*, vol. 28, no. 3, hal. 68–84, 2023, doi: 10.17549/gbfr.2023.28.3.68.
- [64] E. Amelia *et al.*, “Optimizing Employee Performance: The Role of Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior,” *Airlangga Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 4. e-journal.unair.ac.id, hal. 651–665, 2024, doi: 10.20473/ajim.v5i4.63768.
- [65] N. R. A. Wicaksono, B. Wicaksono, dan P. A. Satwika, “Hubungan antara Budaya Organisasi Dengan Loyalitas Karyawan di Rumah Sakit Islam Surakarta,” *J. Ilm. Psikol. Candrajiva*, vol. 6, no. 1, hal. 23–29, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://candrajiva.psikologi.fk.uns.ac.id/>.
- [66] N. H. A. Alnor, E. M. Al-Matari, T. E. B. Mohamed, H. M. Berradia, A. M. E. Mohamed, dan Z. S. Benzerrouk, “The Effect of Developing Human Capabilities on the Company’s Performance through Developing the Company’s Capabilities,” *WSEAS Trans. Bus. Econ.*, vol. 21, hal. 95–108, 2024, doi: 10.37394/23207.2024.21.9.
- [67] R. Kaushal dan M. Singla, “Impact of Human Resource Management Practices on the Job Satisfaction of Employees in the Textile Industry,” *Nepalese Journal of Management Science and Research*, vol. VI, no. I. researchgate.net, 2023, doi: 10.53056/njmsr-2023.6.1.003.
- [68] R. J. Parinding, M. Mappamiring, dan A. Muhammadin, “The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Commitment on Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Employees of CV. Amanda Brownies,” *Transekonomika Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, vol. 5, no. 1, hal. 84–95, 2024, doi: 10.55047/transekonomika.v5i1.836.
- [69] B. Saputra dan R. Anindita, “Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur,” *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, vol. 5, no. 1. hal. 12, 2021, doi: 10.32493/jjsdm.v5i1.13139.
- [70] D. A. H. MA, “METODE PENELITIAN & PENGEMBANGAN (Research & Development) Uji Produk Kuantitatif dan Kualitatif Proses dan Hasil Dilengkapi Contoh Proposal Pengembangan Desain Uji Kualitatif dan Kuantitatif,” *CV Literasi Nusantara Abadi*. CV Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- [71] S. Mujab, D. Astutik, H. Ristanto, dan G. Aditya, “Analisis Komparatif Tingkat Kepercayaan Masyarakat atas Pelayanan yang Diberikan oleh RSI Sultan Agung Semarang (Kajian Sebelum dan pada Saat Pandemi Covid-19),” *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, vol. 7, no. 1. hal. 79–85, 2022, doi: 10.54066/jbe.v7i1.225.
- [72] H. Susilo, A. T. Haryono, dan M. Mukery, “Analisis Pengaruh Harga, Kualitas Pelayanan, Promosi, dan Kepercayaan terhadap Kepuasan Konsumen dengan Keputusan Berkunjung sebagai Variabel Intervening di Hotel Amanda Hills Bandung,” *J. Manaj. Unpad*, vol. 4, no. 4, hal. 1–20, 2018, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.unpad.ac.id/index.php/MS/article/view/989>.
- [73] R. Y. Pratama dan A. Armanu, “Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan,” *J. Kewirausahaan*

- dan Inov.*, vol. 1, no. 2, hal. 144–153, 2022, doi: 10.21776/jki.2022.01.2.03.
- [74] K. Apriyanto, F. Zuhaena, H. D. Lestari, S. Sundari, H. Setiawan, dan L. Karyawan, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari,” *Semin. Nas. LPPM UMMAT*, vol. 2, no. April, hal. 1–12, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.ummat.ac.id/index.php/semnaslppm/article/view/14416>.
- [75] A. Azzahra, T. L. T. Chairunnisa, dan R. Putra, “Peran Pemberian Insentif Dalam Moderasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan,” *J. Ilmu Manaj. METHONOMIX*, vol. 4, no. 2, hal. 85–92, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejurnal.methodist.ac.id/index.php/methonomix/article/view/1110>.
- [76] I. W. S. Saputra dan R. H. Putri, “Analisis Hubungan Antara Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Perkebunan Nusantara VII,” *Syntax Lit. ; J. Ilm. Indones.*, vol. 9, no. 11, hal. 5988–5997, 2024, doi: 10.36418/syntax-literate.v9i11.52334.
- [77] Y. Mora, C. Romero, I. Muñoz, dan J. Sierra, “Organizational commitment and demographic factors that encourage absenteeism in franchises in Barranquilla-Colombia,” *Rev. Ciencias Soc.*, vol. 27, no. 2, hal. 163–179, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scop=85106616615&origin=inward>.
- [78] Yandarius Molo dan Juhaeti, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bina Seroja Jakarta Timur,” *J. Inov. Mbs. Manaj.*, vol. 4, no. 1, 2024, doi: 10.35968/873cdj40.
- [79] M. Soleimani, L. P. Dana, A. Salamzadeh, P. Bouzari, dan P. Ebrahimi, “The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment,” *J. Asian Bus. Econ. Stud.*, vol. 30, no. 2, hal. 143–163, 2023, doi: 10.1108/JABES-08-2021-0122.
- [80] M. A. Uddin, M. T. Azim, dan M. M. Haque, “Does Compliance to the Prescribed Standards in Readymade Garments Sector Predict Employee Turnover Intention? The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Attraction,” *IIM Kozhikode Soc. Manag. Rev.*, vol. 10, no. 2, hal. 209–221, 2021, doi: 10.1177/2277975221989109.
- [81] L. Lua dan S. A. Kristianingsih, “Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Turnover Intention Karyawan Di Pt. X,” *Motiv. J. Psikol.*, vol. 5, no. 2, hal. 115, 2023, doi: 10.31293/mv.v5i2.6484.
- [82] S. Aftab, I. Saleem, dan R. Belwal, “Levelling up or down: leader’s strategies to encounter downward envy in family-owned software houses,” *Asia-Pacific J. Bus. Adm.*, vol. 16, no. 1, hal. 77–100, 2024, doi: 10.1108/APJBA-10-2021-0529.
- [83] A. E. Marwanto dan W. Hasyim, “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex),” *Ikraith-Ekonomika*, vol. 6, no. 1. journals.upi-yai.ac.id, hal. 44–51, 2022, doi: 10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2467.
- [84] K. Asefa, D. S. Kant, dan K. L. Debela, “Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment and Expert Systems (AI) Inclusion in Ethiopia,” *2023 International Conference on Communication, Security and Artificial Intelligence, ICCSAI 2023*. hal. 305–310, 2023, doi: 10.1109/ICCSAI59793.2023.10421269.
- [85] N. W. D. Widnyasari dan I. B. K. Surya, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 12, no. 9. hal. 974, 2023, doi: 10.24843/ejmunud.2023.v12.i09.p05.
- [86] Z. E. Pusparini, Jumawan, F. Sahlan, I. R. Maulia, dan R. Kuwara Sari, “Faktor - faktor yang menyebabkan tumbuhnya loyalitas karyawan pada klinik pratama lekas sehat,” ... *Indones. J. ...*, vol. 3, no. 1, hal. 596–607, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.drafpublisher.com/index.php/ijesm/article/view/416>.