

Peran Keadilan Prosedural, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Dian Endah Lestari¹, Yudhistira Pradipta Aryoko², Fatmah Bagis³

Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email: ¹ dianendah.lestari009@gmail.com, ^{2*} yudhistirapradhipta@ump.ac.id,
³ fatmahbagis2014@gmail.com

Diterima: 20 Desember 2023 | Disetujui: 04 Juni 2024 | Dipublikasikan: 29 Juni 2024

Abstrak

Penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah keadilan prosedural, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja adanya pengaruh terhadap loyalitas karyawan di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Populasi berjumlah 285 Karyawan Perhutani KPH Banyumas Barat. Sampel diambil menggunakan teknik Convenience Sampling. Penelitian ini menerapkan analisis SEM (Structural Equation Modeling) sebagai metode penelitian. dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang mencakup dua model yaitu *outer model* dan *inner model* dengan pengujian hipotesis menggunakan *Bootstrapping*. Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural, motivasi kerja, dan lingkungan kerja bernilai positif memengaruhi loyalitas karyawan. Sementara itu, variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak dengan loyalitas karyawan. Penelitian yang telah dilakukan, hasilnya keadilan prosedural signifikan pada loyalitasnya karyawan, Maka keadilan prosedural di dalam perusahaan memiliki peranan yang sangat krusial dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak terhadap loyalitas karyawan, yang berarti bahwa upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawan tidak sepenuhnya tergantung pada gaya kepemimpinan transformasional. Motivasi kerja, di sisi lain, memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, menegaskan bahwa tingkat motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Demikian pula, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, menandakan bahwa kondisi lingkungan tempat kerja dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Keadilan Prosedural; Lingkungan Kerja; Loyalitas Karyawan; Motivasi Kerja.

Abstract

Research was conducted to determine whether procedural justice, transformational leadership style, work motivation, and work environment have an influence on employee loyalty at Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. The population is 285 employees of Perhutani KPH West Banyumas. Samples were taken using convenience sampling techniques. This research applies SEM (Structural Equation Modeling) analysis as a research method. with the Partial Least Square (PLS) approach which includes two models, namely the outer model and inner model with hypothesis testing using Bootstrapping. The findings of this research indicate that procedural justice, work motivation, and work environment value positively influence employee loyalty. Meanwhile, the transformational leadership style variable has no impact on employee loyalty. The research that has been carried out shows that procedural justice is significant in employee loyalty. So procedural

justice in the company has a very crucial role in increasing employee loyalty. In contrast, the transformational leadership style has no impact on employee loyalty, which means that efforts to increase employee loyalty do not completely depend on the transformational leadership style. Work motivation, on the other hand, has a positive influence on employee loyalty, confirming that the level of work motivation plays an important role in increasing employee loyalty. Likewise, the work environment also has a positive influence on employee loyalty, indicating that workplace environmental conditions can influence the level of employee loyalty.

Keywords: Transformational Leadership Style; Procedural Justice; Work environment; Employee Loyalty; Work motivation.

PENDAHULUAN

Perhutani merupakan Perusahaan Umum (Perum) yang dikelola Badan Usaha Milik Negara memiliki kebijakan dalam mengurus, memelihara, dan memanfaatkan alam dengan dasar pada kaidah mengurus dan pengelolaan hutan lestari (Perhutani.co.id). Karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat memiliki masa kerja yang cukup lama, dimana dalam melaksanakan pekerjaan karyawan sudah nyaman dengan rutinitas yang telah dikerjakannya selama bertahun-tahun, hal tersebut kurang memberikan perkembangan terhadap capaian perusahaan karena karyawan sudah merasa puas dengan gaji dan rutinitas yang dilakukannya dan hal tersebut menjadikan karyawan kurang memiliki keinginan untuk memberikan kinerja serta pengembangan yang lebih untuk perusahaan. Loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berinvestasi atau pengorbanan waktu dan tenaga oleh karyawan untuk perusahaan tempatnya bekerja. Perusahaan harus memperhatikan loyalitas karyawan karena tidak sedikit karyawan yang bekerja bukan atas dasar kecintaannya pada perusahaan melainkan hanya menjalankan tugas yang diberikan (Reichheld, 2003).

Karena loyalitas karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan, karena karyawan yang loyal menunjukkan cinta dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. (Kurniawan, 2019). Keadilan organisasi merupakan salah satu penentu perilaku organisasi karena hubungannya langsung yang mempengaruhi keunggulan, kemajuan, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Keadilan organisasi merupakan jalan individu dalam menilai keadilan dari perlakuan yang di dapatkannya baik pada tingkat fungsional ataupun manusia, Salah satu faktor loyalitas karyawan adalah keadilan prosedural (KP) (Arqawi et al., 2018). KP adalah bentuk keadilan yang dipertimbangkan oleh individu terkait dengan prosedur yang diterapkan dalam memberikan penghargaan (Robbins & Judge, 2017). Salah satu aspek dari keadilan dalam lingkungan organisasional adalah KP yang merupakan konsep relative dari tindakan yang diambil dalam hubungannya antara pekerja, bawahan, dan atasan yang menciptakan adanya ketegangan psikologis yang menciptakan rangkaian penjelasan perilaku dan kognitif individu serta kurangnya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan (Arqawi et al., 2018).

KP adalah persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi (Hasmarini & Yuniawan, 2008). Untuk membuat karyawan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan, persepsi karyawan harus dipertimbangkan. hal tersebut dinilai lebih adil dalam proses pengambilan keputusan, namun dalam kenyataannya karyawan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan hanya diminta untuk menjalankan keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan. Menurut studi yang dilakukan oleh Jaya & Firman (2023) Yang mengindikasikan bahwa keberadaan KP

berhubungan positif dan berpengaruh besar terhadap tingkat loyalitas karyawan, kemudian penelitian Arqawi et al. (Arqawi et al., 2018) Mengindikasikan bahwa tidak terdapat dampak yang berarti dari KP pada loyalitas karyawan.

Kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi (Qomariah et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional (GKT), dapat juga memberikan efek pada loyalitas karyawan. Pemimpin transformasional adalah mereka yang dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya (Robbins & Judge, 2017). Menurut MacKenzie et al. (1999) menjelaskan bahwa GKT bertujuan untuk meningkatkan partisipasi dan kekuatan bawahan dalam organisasi. Pemimpin memiliki cara yang berbeda untuk memimpin bawahannya (Aryoko et al., 2023). GKT pada Perhutani KPH Banyumas Barat ditandai dengan adanya pemberian motivasi dan juga arahan kepada bawahannya. Pimpinan juga selalu menjelaskan mengenai visi dan misi perusahaan serta target yang harus dicapai perusahaan, namun pada kenyataannya banyak terdapat karyawan yang kurang memahami mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan dan juga kurang memberikan kinerja terbaiknya yang sesuai dengan arahan atasan dan standar perusahaan. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febriana et al. (2023), Ramadhana & Rino (2023), dan Ang & Yosef (2021) membuktikan loyalitas karyawan secara signifikan meningkat sebagai hasil dari GKT, sedangkan menurut Murtiani (2021), Maspuatun et al., (2022), dan Ningrum & Wulan (2022) dari hasil penelitiannya GKT tidak memengaruhi loyalitas karyawan.

Faktor selanjutnya yang memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan yaitu Motivasi Kerja (MK). Penelitian Robbins & Judge (Robbins & Judge, 2017) mengatakan motivasi adalah proses dari penjelasan, arah, kekuatan serta ketekunan yang dimiliki oleh seseorang dengan upaya memperoleh tujuan yang ditetapkan. Secara umum, motivasi dikaitkan dengan upaya untuk mencapai semua tujuan perusahaan. Banyak Karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat yang kurang memiliki MK karena karyawan perhutani banyak menjalankan pekerjaannya hanya sebatas menjalankan tugas dan tanggung jawab tanpa adanya rasa motivasi dalam pengembangan diri. Penelitian oleh Yusra et al. (2022), Citra & Fahmi (2019), Klaudia & Herawati (2020), Anjani & Supartha (2020), Suryani & Pratomo (2020), dan Yuliana (2022) terdapat efek yang positif signifikan dari motivasi karyawan pada loyalitas karyawan. Sedangkan menurut Nuriyah & Azizah (2021), dan Utami & Dwiatmadja (2020) menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara MK dengan loyalitas karyawan.

Faktor lain dari pengaruh loyalitas karyawan yaitu Lingkungan kerja. LK adalah tempat karyawan menjalankan aktivitasnya, jika seorang karyawan melakukan pekerjaan secara maksimal dan merasa sehat serta nyaman, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki rasa aman pada lingkungan pekerjaannya (Klaudia & Herawati, 2020). LK di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat kurang memperhatikan tingkat kenyamanan karyawan seperti tingkat kebersihan LK yang kurang diperhatikan dimana kebersihan tempat kerja yang menjadi dasar dalam faktor penting yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penelitian Marwanto & Hasyim (2023), Mahayuni & Dewi (2020), Egyansyah et al. (2023), Pulawan (2020), dan Swadarma & Netra (2020) menyatakan bahwa LK memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Murtiani (Murtiani, 2021), Klaudia & Herawati (Klaudia & Herawati, 2020), Yoyo & April (2021), dan Oktavia (2022) menyatakan tidak terdapat pengaruh antara LK terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi dampak KP, GKT, MK, dan LK terhadap loyalitas karyawan di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Sementara itu,

manfaat yang diantisipasi dari penelitian ini mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis. Diharapkan manfaat teoritis dari penelitian ini adalah kontribusi pada pemahaman mengenai dampak KP, GKT, MK, dan LK terhadap loyalitas karyawan, termasuk verifikasi hipotesis terkait dampak tersebut. Sementara itu, manfaat praktisnya diharapkan dapat memberikan gambaran atau deskripsi mengenai bagaimana KP, GKT, MK, dan LK berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Penelitian ini merupakan suatu penelitian pengembangan yang dilaksanakan oleh Mahayuni & Dewi (Mahayuni & Dewi, 2020) dengan variabel bebas GKT, LK dan MK.

Penelitian ini menemukan bahwa GKT, LK, dan MK memengaruhi loyalitas karyawan secara positif dan signifikan. Selanjutnya, peneliti menambahkan variabel bebas KP. Tujuan dari penambahan variabel bebas ini adalah untuk mengetahui apa yang dapat mempengaruhi loyalitas pekerja di Perhutani KPH Banyumas Barat. *Herzberg Two Faktor Theory of Motivation* (1959) yang menjelaskan motivasi dan kepuasan kerja dengan membedakan antara dua faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan. Pertama adalah faktor motivasi, faktor ini berhubungan dengan sifat intrinsik pekerjaan dimana Ketika faktor tersebut hadir akan meningkatkan kepuasan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan akan pertumbuhan atau aktualisasi diri, faktor tersebut memotivasi karyawan dalam memberikan kinerja yang baik, faktor motivasi merupakan faktor yang mendorong kepada motivasi dalam peningkatan prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan, dan kemauan untuk meningkatkan *soft skill* dan *hard skill*. Kedua adalah faktor *hygiene*, merupakan faktor keterkaitan pada kebutuhan dalam menghindari hal yang kurang menyenangkan yang berkaitan dengan LK dan kondisi eksternal pekerjaan, faktor tersebut meliputi aturan administrasi perusahaan, sosial dengan supervisor, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji (Alshmemri et al., 2017).

Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Dalam teori dua faktor Herzberg menjelaskan mengenai faktor pertama adalah motivasi yang didalamnya meliputi prestasi dan pengakuan dimana hal ini berkaitan dengan KP. KP adalah salah satu permasalahan yang penting dalam perusahaan, terutama dalam studi perilaku organisasi. KP menjadi jembatan kesenjangan antara tujuan anggota dan tujuan organisasi yang mengarah terhadap rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan (Arqawi et al., 2018). Indikator KP dalam penelitian ini adalah 1) penilaian prestasi kerja sesuai dengan hasil, 2) keadilan penilaian prestasi kerja, 3) ketepatan evaluasi prestasi kerja, 4) kesalahan penilaian prestasi kerja (Kharismasyah & Bagis, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh oleh Jaya & Firman (Jaya & Firman, 2023) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berdampak positif pada loyalitas karyawan

H1: KP berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Dalam teori dua motivasi dua faktor Herzberg (1959) dikatakan bahwa faktor yang kedua yaitu faktor *hygiene* merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi eksternal pekerjaan dimana Gaya kepemimpinan adalah salah satu elemen eksternal yang mempengaruhi bagaimana seseorang melakukan pekerjaan mereka. GKT memiliki ciri-ciri dengan kondisi dimana pemimpin dapat memberikan motivasi kepada bawahannya melalui cara sebagai berikut: a) memberikan kesadaran akan pentingnya hasil dari suatu pekerjaan, b) memberikan dorongan kepada bawahan untuk memprioritaskan kepentingan organisasi atau kelompok diatas kepentingan individu, dan c) mengaktifkan kebutuhan-

kebutuhan mereka pada tingkat tinggi dari mereka sendiri dan mampu memberikan pengaruh yang besar kepada para karyawan (Ang & Yosef, 2021). Indikator GKT dalam penelitian ini adalah 1) *Idealized Influence*, 2) *Inspirational Motivation*, 3) *Intellectual Stimulation*, 4) *Individual Consideration* (Cavazotte et al., 2012). Setiap pemimpin memiliki gaya yang unik untuk memimpin, yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Penelitian oleh Febriana et al. (Febriana et al., 2023), Ramadhana & Rino (Ramadhana & Rino, 2023), dan Ang & Yosef (Ang & Yosef, 2021) membuktikan Loyalitas karyawan dipengaruhi positif oleh GKT.

H2: GKT berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Dalam teori motivasi dua faktor Herzberg (1959) Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan motivasi. Faktor motivasi bersifat intrinsik dalam pekerjaan dan mengarah kepada sikap positif terhadap pekerjaan karena faktor tersebut memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan atau aktualisasi diri (Alshmemri et al., 2017). Motivasi adalah kondisi yang menstimulus manusia untuk bergerak kearah tujuan, maka dari itu dapat dikatakan motivasi merupakan dorongan internal dari diri individu untuk bertindak atau tidak bertindak sesuai dengan pertimbangan tertentu (Dwinanda, 2022). Indikator MK dalam penelitian ini adalah 1) pekerja keras, 2) tujuan mada depan, 3) harapan meraih cita-cita, 4) tanggung jawab pada tugas, 5) Usaha untuk berkembang , 6) Ketekunan, 7) Rekan kerja, dan 8) Pemanfaatan waktu (Citra & Fahmi, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh oleh Yusra et al. (Yusra et al., 2022), Citra & Fahmi (Citra & Fahmi, 2019), Klaudia & Herawati (Klaudia & Herawati, 2020), Anjani & Supartha (Anjani & Supartha, 2020), Suryani & Pratomo (Suryani & Pratomo Rahman, 2020), dan Yuliana (Yuliana, 2022) menyatakan bahwa MK berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H3: MK berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

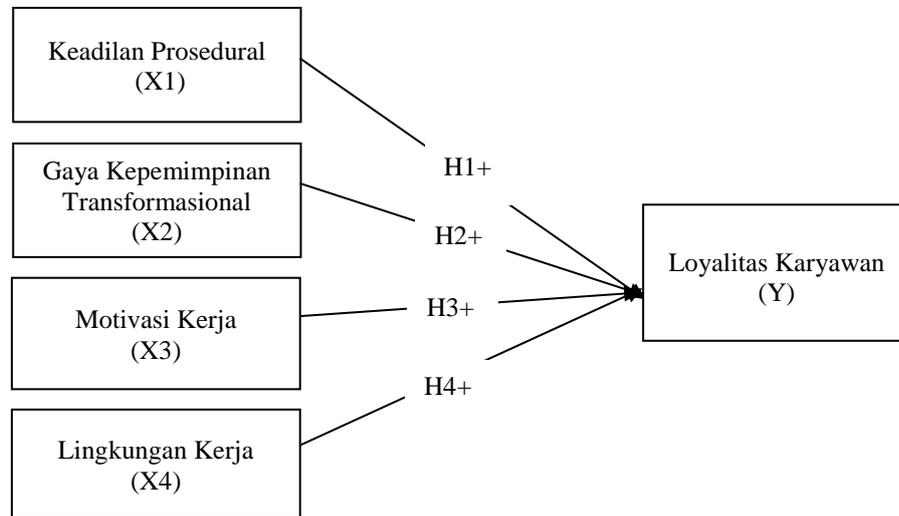
Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Teori motivasi dua faktor Herzberg (1959) selain menjelaskan mengenai faktor motivasi juga menjelaskan mengenai faktor *hygiene*. Faktor ini berkaitan dengan adanya hal yang paten untuk menentukan ketidakmenyenangkan tentang LK dan kondisi eksternal pekerjaan (Alshmemri et al., 2017). LK mencakup beberapa hal pada lingkungan karyawan serta dapat memberi efek bagaimana karyawan menjalankan kewajiban dan berhasil. Luasnya cakupan tugas dan tanggung jawab karyawan maka LK mempengaruhi kenyamanan karyawan dan betah bekerja di tempat kerja (Pulungan & Andika, 2022). Indikator LK dalam penelitian ini adalah 1) udara ditempat, 2) desain ruangan kerja, 3) Sirkulasi ditempat kerja, 4) penerangan ruangan kerja 5) Sosial antar karyawan 6) sosial karyawan dengan pemimpin perusahaan ditempat kerja (Suwondo & Sutanto, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Marwanto & Hasyim (Marwanto & Hasyim, 2023), Mahayuni & Dewi (Mahayuni & Dewi, 2020), Egyansyah et al. (Egyansyah et al., 2023), Pulawan (Pulawan, 2020), dan Swadarma & Netra (Swadarma & Netra, 2020) menyatakan tempat kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H4: LK berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penentuan hipotesis di atas, dapat dikatakan bahwa sebagai variabel independen dari penelitian ini, KP, GKT, MK, dan LK mempengaruhi loyalitas karyawan. Kerangka yang ditunjukkan dalam gambar 1 adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuisioner dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden menggunakan *skala likert*. Populasi penelitian ini terdiri dari 285 karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data *convenience sampling*. Total sampel dihitung dengan penggunaan rumus Solvin menurut Sugiyono (2022) Berikut merupakan hasil perhitungan menggunakan teknik Solvin :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{285}{1+285(0,05)^2} = \frac{285}{1,7125} = 166$$

Teknik Analisis Data

Berdasarkan pendapat dari Berutu et.al (2018) PLS merupakan salah satu alat analisis yang powerfull karena dapat diterapkan dalam semua skala data, tidak membutuhkan asumsi, dan tidak harus menggunakan sampel dengan jumlah besar. Model Smart Partial Least Square, juga dikenal sebagai Smart PLS, digunakan dalam teknik analisis data penelitian ini yang mencakup dua model, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan dalam menguji validitas dan reliabilitas, Untuk pengujian *inner model* dilakukan pada uji *R-Square* dan uji *F-square*. Dua model tersebut dilakukan melalui pengujian *PLS Algorithm*. Selanjutnya untuk pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian *bootstrapping*.

Definisi Operasional

Tabel 1.
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional
Loyalitas Karyawan	Loyalitas ialah kesediaan dari dalam diri karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat dengan kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta dalam mencapai tujuan perusahaan dan mampu menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan yang nantinya dapat merugikan perusahaan selama masih berstatus sebagai karyawan
Keadilan Prosedural	Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh pemimpin perusahaan untuk mengubah perilaku karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu serta pemimpin mengubah karyawan sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.
Motivasi Kerja	Hal yang ada pada dalam diri karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat yang memberikan energi, yang mengaktifkan dan menggerakkan ke arah perilaku untuk mencapai tujuan perusahaan.
Lingkungan Kerja	Peranan dalam suatu aktivitas kerja karyawan sebagai motivasi bagi karyawan sehingga mereka merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan rasa loyalitas karyawan

terhadap Perum Perhutani KPH Banyumas Barat

HASIL

Dalam penelitian ini memiliki responden sebanyak 166 responden. Responden dipilih berdasarkan kriteria sebagai karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Tabel 1 menggambarkan karakteristik atau kriteria responden penelitian ini.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Kriteria	Sub Kriteria	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	155	93%
	Perempuan	11	7%
Umur	20-30	10	6%
	31-40	18	11%
	41-50	55	33%
	51-keatas	83	50%
Status Pernikahan	Menikah	160	96%
	Belum Menikah	6	4%
Pendidikan Formal Terakhir	SMP	3	2%
	SMA/SMK	147	89%
	D3	7	4%
	S1	9	5%

Sumber: Hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Hasil Outer Model

Convergent Validity, AVE, Cronbach alpha, and Composite reliability

Cronbach's alpha dan *composite reliability* digunakan untuk mengevaluasi konsistensi antar item-item pengukuran. Pada table 2. menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach alpha* atas persyaratan minimum 0,60 (Carlson & Herdman, 2012), dan nilai *composite reliability* secara signifikan diatas 0,7 (Hair et al., 2013). Nilai AVE digunakan untuk menilai *discriminant validity* yang berpacu pada tingkat ketidakaitan dua konstruk yang pengukurannya menggunakan instrument berbeda serta tumpang tindih antar konstruk juga dinilai. Nilai AVE dikatakan cukup apabila menunjukkan nilai lebih dari 0,5 (Hair et al., 2013). Menurut Hair et al. (Hair et al., 2013) nilai *convergent validity* dikatakan valid jika nilai konstruk lebih dari 0,7. Beberapa konstruk dapat dihilangkan karena tidak memenuhi standar (Handayani et al., 2022). Berikut hasil validitas reliabilitas pada tabel 2.

Tabel 3.
Convergent Validity, AVE, Cronbach alpha, and Composite reliability

Variables/Instrument	Correlation	Results	AVE	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Loyalitas Karyawan			0,630	0,882	0,911
LK 1	0.698	Tidak Diterima			
LK 2	0.684	Tidak Diterima			
LK 3	0.809	Diterima			

LK 4	0.805	Diterima			
LK 5	0.830	Diterima			
LK 6	0.752	Diterima			
LK 7	0.778	Diterima			
LK 8	0.786	Diterima			
KP			0,761	0,955	0,962
KP 1	0.854	Diterima			
KP 2	0.871	Diterima			
KP 3	0.887	Diterima			
KP 4	0.838	Diterima			
KP 5	0.916	Diterima			
KP 6	0.852	Diterima			
KP 7	0.881	Diterima			
KP 8	0.876	Diterima			
GKT			0,688	0,909	0,930
GKT 1	0.789	Diterima			
GKT 2	0.891	Diterima			
GKT 3	0.859	Diterima			
GKT 4	0.798	Diterima			
GKT 5	0.859	Diterima			
GKT 6	0.773	Diterima			
MK			0,677	0,932	0,944
MK 1	0.789	Diterima			
MK 2	0.786	Diterima			
MK 3	0.855	Diterima			
MK 4	0.849	Diterima			
MK 5	0.773	Diterima			
MK 6	0.837	Diterima			
MK 7	0.833	Diterima			
MK 8	0.855	Diterima			
LK			0,674	0,919	0,935
LK 1	0.811	Diterima			
LK 2	0.860	Diterima			
LK 3	0.841	Diterima			
LK 4	0.798	Diterima			
LK 5	0.888	Diterima			
LK 6	0.658	Tidak Diterima			
LK 7	0.761	Diterima			
LK 8	0.783	Diterima			

Sumber: Hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Validitas diskriminasi mengacu pada seberapa berbeda suatu struktur dari struktur lain atau unik. Salah satu cara untuk mengetahui apakah konstruk mempunyai validitas diskriminan yang baik jika nilai Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) kurang dari 0,90. (Rasoolimanesh, 2022). Uji HTMT terdapat pada tabel 3 berikut:

Tabel 4.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1	X2	X3	X4
KP				
GKT	0,828			
MK	0,714	0,898		

LK	0,806	0,812	0,814	
Loyalits Karyawan	0,806	0,863	0,887	0,836

Sumber: hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Hasil Inner Model

R-Square

Menurut Hair et al. (Hair et al., 2013) menyatakan bahwa *R-Square* digunakan untuk mengukur evaluasi model struktural serta dapat mempertimbangkan kemampuan prediksi model. Pengukuran metrik pengaruh variabel independen pada variabel dependent diukur melalui rumus R-Square. Hasil uji model *R-Square* terdapat pada tabel 4. berikut:

Tabel 5.
R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,737	0,731

Sumber: Hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Dari hasil pada Tabel 4, bahwa nilai R-Square adalah 0,731. Angka ini menunjukkan bahwa KP, GKT, MK, dan LK secara bersama-sama memiliki dampak sebesar 73,1% terhadap variabel loyalitas karyawan. Sebesar 26,9% pengaruh dalam konteks variabel lain.

F-Square

Menurut Wold et al. (2010) menyatakan bahwa *f-square* yang digunakan untuk menghitung nilai variabel independen menunjukkan apakah variabel dependen dipengaruhi secara signifikan atau tidak. Untuk mengukur *f-square* memiliki kriteria nilai $f^2 > 0,02$, $f^2 > 0,15$, dan $f^2 > 0,35$ yang menunjukkan bahwa prediktor variabel latern memiliki pengaruh kecil, sedang dan besar pada level *structural* (Cohen, 1988). Hasil dari uji model *f-square* dalam tabel 5.

Tabel 6.
F-Square

	F-Square
KP	0,071
GKT	0,013
MK	0,177
LK	0,035

Sumber: Hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Berdasarkan tabel 5. mengungkapkan hasil pada variabel KP 0,071; variabel MK 0,177; dan variabel LK 0,035 memiliki pengaruh yang tinggi terhadap loyalitas karyawan sedangkan variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,013 tidak berpengaruh yang substansif pada loyalitas karyawan sesuai pedoman Cohen (Cohen, 1988).

Pengujian Hipotesis

Analisis Bootstrapping

Analisis *bootstrapping* digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis terkait dengan situasi penelitian, uji hipotesis dinilai melalui *p-values*. Jika *p-value* kurang dari 0,05, diinterpretasikan bahwa variabel independen memiliki efek signifikan terhadap

variabel dependen, kemudian nilai *Original Sample* menunjukkan nilai positif maka hubungan antar variabel dapat dikatakan positif (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

Tabel 7.
Nilai Path Coefficient

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>	<i>Conclusion</i>
KP -> Loyalitas Karyawan	0,240	2,140	0,033	<i>Supported</i>
GKT-> Loyalitas Karyawan	0,123	1,130	0,259	<i>Not Supported</i>
MK -> Loyalitas Karyawan	0,413	3,709	0,000	<i>Supported</i>
LK-> Loyalitas Karyawan	0,172	2,287	0,023	<i>Supported</i>

Sumber: Hasil olah data SEM-PLS3 (2023)

Dari data dalam Tabel 6, terlihat bahwa nilai p-value untuk variabel KP, MK, dan LK adalah $< 0,05$, sementara nilai original sample positif. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independen KP, MK, dan LK memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen. Sebaliknya, nilai p-value untuk variabel GKT adalah $> 0,05$, yang menyiratkan bahwa GKT tidak memiliki efek signifikan terhadap dependen variabelnya.

PEMBAHASAN

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian ini memberikan penjelasan KP memengaruhi loyalitas karyawan secara positif dan signifikan, maka KP dapat secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat karena dalam penilaian prestasi kerja karyawan perusahaan harus bersikap adil dan objektif serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan kepada perusahaan. Hasil studi ini mendukung teori dua faktor Herzberg yang menjelaskan mengenai pengakuan karyawan dan prestasi perusahaan yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Alshmemri et al., 2017). Berdasarkan *Herzberg Two Faktor Theory of Motivation* maka semakin tinggi tingkat pengakuan serta prestasi karyawan akan meningkatkan tingkat loyalitas karyawan di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Di samping itu, hasil penelitian ini searah dengan temuan pada studi lain milik Jaya & Firman (Jaya & Firman, 2023) yang menghasilkan KP memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil diatas bahwa GKT tidak memengaruhi loyalitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa tingkat kepemimpinan pimpinan perusahaan tidak mempengaruhi loyalitas karyawan perusahaan tersebut. Seberapa jauh pimpinan perusahaan dalam mentransformasikan tujuan perusahaan belum mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Hal tersebut dikarenakan mayoritas masa kerja karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat yang sudah lama bekerja sehingga sudah mengerti mengenai pekerjaan mereka dan tidak memerlukan perhatian khusus seperti intruksi yang terus menerus. Penelitian ini tidak sejalan dengan *Herzberg Two Faktor Theory of Motivation* yang menyatakan dimana salah satu faktor *hygiene* yaitu kepemimpinan perusahaan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan, dimana dalam kenyataannya karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Murtiani (Murtiani, 2021), Maspuatun et al.,

(Maspuatun et al., 2022), dan Ningrum & Wulan (Ningrum Puspita & Purnamasari Wulan, 2022) yang menyatakan bahwa GKT tidak memiliki efek pada loyalitas karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian diatas bahwa MK berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki tujuan jangka panjang, memiliki target target masa depan serta karyawan memiliki kemauan untuk berkembang yang membuat karyawan selalu berusaha untuk berkembang di perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, hal tersebut memunculkan rasa loyalitas dalam diri karyawan. Studi ini mendukung teori dua faktor Herzberg, faktor motivasi memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan dan aktualisasi diri dengan meningkatkan MK akan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Alshmemri et al., 2017). Hal ini sama seperti pada Yusra et al. (Yusra et al., 2022), Citra & Fahmi (Citra & Fahmi, 2019), Klaudia & Herawati (Klaudia & Herawati, 2020), Anjani & Supartha (Anjani & Supartha, 2020), Suryani & Pratomo (Suryani & Pratomo Rahman, 2020), dan Yuliana (Yuliana, 2022) yang menyatakan bahwa MK berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian mengatakan bahwa LK yang baik meningkatkan loyalitas karyawan di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Hasil tersebut dikarenakan LK yang ada di Perum Perhutani KPH Banyumas Barat sudah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan seperti suhu udarhubungan antara karyawan dan pemimpin, tata ruang tempat kerja, sirkulasi, dan pencahayaan yang memberikan kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga meningkatkan loyalitas karyawan Perum Perhutani KPH Banyumas Barat. Dalam teori dua faktor herzberg menjelaskan mengenai faktor *hygiene* yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan atau tempat kerja dimana kondisi tempat bekerja berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Alshmemri et al., 2017). Penelitian ini sesuai pada penelitian oleh Marwanto & Hasyim (Marwanto & Hasyim, 2023), Mahayuni & Dewi (Mahayuni & Dewi, 2020), Egyansyah et al. (Egyansyah et al., 2023), Pulawan (Pulawan, 2020), dan Swadarma & Netra (Swadarma & Netra, 2020) yang mengatakan bahwa LK berefek positif pada loyalitas karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil diatas, diketahui adanya pengaruh KP, MK, dan LK terhadap loyalitas karyawan artinya keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai penilaian prestasi kerja ataupun keterlibatan karyawan dalam perusahaan mempengaruhi loyalitas karyawan. MK juga memiliki pengaruh pada tingkat loyalitas karyawan, karyawan yang memiliki kemauan untuk berkembang serta memiliki tujuan jangka panjang akan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri serta perusahaan untuk meraih keinginan dan cita-cita perusahaan, hal tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan rasa loyalitas karyawan juga akan meningkat. LK karyawan memberikan pengaruh terhadap kenyamanan karyawan ditempat kerja, Karyawan akan betah berada di tempat kerja jika ada LK yang nyaman dan aman serta memunculkan rasa loyalitas karyawan. GKT tidak mempengaruhi loyalitas karyawan, hal ini dapat terjadi karena masa kerja karyawan yang sudah lama sehingga karyawan telah memahami tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga karyawan sudah tidak membutuhkan adanya intruksi secara terus menerus mengenai pekerjaan yang dilakukannya.

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan landasan oleh Perum Perhutani KPH Banyumas Barat dalam melakukan peningkatan loyalitas karyawan dengan memperhatikan KP, MK, dan LK. Studi mendatang diharapkan dapat mengintegrasikan variabel independen tambahan yang berdasarkan *Herzberg Two Faktor Theory of Motivation* dimana dalam teori tersebut menjelaskan terdapat dua faktor yaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Variabel tambahan yang dapat digunakan seperti budaya organisasi yang berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan serta dapat memberikan pembaharuan dalam penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terimakasih pada dosen pembimbing dan penguji atas bimbingan diberikan serta mendampingi proses penyelesaian artikel ini, terimakasih kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto yang mendukung proses pelaksanaan penelitian ini serta terimakasih kepada Perum Perhutani KPH Banyumas Barat yang telah memungkinkan saya untuk melakukan penelitian di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Ang, & Yosef, A. (2021). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN*.
- Anjani, N. L. P. A., & Supartha, I. W. G. (2020). LINGKUNGAN KERJA, STRES KERJA, DAN MOTIVASI KERJA BERPENGARUH TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PURI SARON SEMINYAK. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2496. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p02>
- Arqawi, S. M., Al Hila, A. A., Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities. In *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* (Vol. 2).
- Aryoko, Y. P., Pramurindra, R., & Randikaparsa, I. (2023). *Transformational Leadership and Total Quality Management : How Does It Affect Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediating Variable ? 2023*(3), 1239–1253.
- Berutu, T., Hoyyi, A., & Sugito. (2018). Analisis kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam pemesanan tiket pesawat secara online. *Jurnal Gaussian*, 7(4), 361–372.
- Carlson, K. D., & Herdman, A. O. (2012). Understanding the impact of convergent validity on research results. *Organizational Research Methods*, 15(1), 17–32. <https://doi.org/10.1177/1094428110392383>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425–434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Dwinanda, G. (2022). The Influence of Brand Experience on Brand Loyalty through Perceived Quality, Brand Trust and Customer Satisfaction as Mediation. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 215. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2550>
- Egyansyah, F. E., Darmawan, A., Purwidiyanti, W., & Purnadi. (2023). THE EFFECT OF COMPENSATION, WORK ENVIRONMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE LOYALTY (Study on Bank Jateng Syariah Employees). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*.

- Febriana, S., Aminuddin Irfani, & Allya Roosallyn Assyofa. (2023). Pngaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (Btpn) Tbk, Cabang Ahmad Yani. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.6352>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2, pp. 1–12). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). Do Private Universities Achieve Financial Sustainability as a Result of Transformational Leadership. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(8), 2365–2374. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170803>
- Hasmarini, D. P., & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap kepuasan kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 17.
- Jaya, S., & Firman, A. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT PELINDO JASA MARITIM. In *SJM: Sparkling Journal of Management* (Vol. 2, Issue 1).
- Kharismasyah, A. Y., & Bagis, F. (2019). AFFECTIVE COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI ANTARA PENGARUH DISTRIBUTIVE JUSTICE DAN PROCEDURAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI BANK BNI CABANG KEBUMEN. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.18196/mb.10173>
- Klaudia, L., & Herawati, J. (2020). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN*.
- Kurniawan, I. S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *JA*, 16(1), 85–97.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396–410. <https://doi.org/10.1177/0092070399274001>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1696. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p03>
- Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex)*.
- Maspuatun, Adriani, Z., & Wediawati, B. (2022). *Maspuatun Maspuatun1, Zulфина Adriani2, Besse Wediawati3*.
- Murtiani, A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Pegawai melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai PNS UPTD Puskesmas Kebumen II Kabupaten Kebumen) Ambar Murtiani*.
- Ningrum Puspita, & Purnamasari Wulan. (2022). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASITERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN*.
- Nuriyah, S., & Azizah, N. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. In *JABEISTIK : Jurnal Analitika Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik* (Vol. 1, Issue 1).
- Oktavia, Y. (2022). Yulia Oktavia. *Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*.
- Pulawan, I. M. (2020). Pengaruh Gender, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada CV. Shade Collection Denpasar. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 19(2), 143–153. <https://doi.org/10.22225/we.19.2.1961.143-153>
- Pulungan, Z. K., & Andika, R. (2022). Effect of Compensation, Work Environment, and Teamwork on Employee Loyalty of PT Agung Berkat Bintatar Abadi. *SIASAT*, 7(2), 99–112. <https://doi.org/10.33258/siasat.v7i2.114>

- Qomariah, N., Lusiyati, L., Martini, N. N. P., & Nursaid, N. (2022). the Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.12>
- Ramadhana, R., & Rino. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Direktorat Jenderal Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika di Jakarta.*
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1–8.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi.*
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618–632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d (dua).* ALFABETABDG@YAHOO.CO.ID.
- Suryani, R., & Pratomo Rahman, R. (2020). *PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI, SERTA BEBAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. COSMOPROFT INDOKARYA BANJARNEGARA* (Vol. 20).
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). DAN PENGEMBANGAN FASILITAS WISATA AGRO (Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti , Bogor). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 41–59. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Swadarma, I. P. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). KOMPENSASI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA BERPENGARUH TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA RAME CAFÉ JIMBARAN SEAFOOD. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1738. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p05>
- Utami, V. A. V. W. R., & Dwiatmadja, C. (2020). Vivilia Aninditya et. al. *IJSSB.*
- Wold, S., Eriksson, L., & Kettaneh, N. (2010). PLS in Data Mining and Data Integration. In *Handbook of Partial Least Squares.* https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_16
- Yoyo, T., & April, M. A. (2021). *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Yuliana, U. (2022). *Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Star Hotel Semarang.*
- Yusra, I., Anugrah, I., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Padang, K. (2022). *PENGARUH KEBIJAKAN INSENTIF DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. GARINDO TECHNO MANDIRI PADANG.* 15(2), 2022. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2>