

Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Apac inti Corpora

Amma Kautsar Romadoni ^{1*}, Febrianur Ibnu Fitroh Sukono Putra ², Artha Febriana ³, Nanda Adhi Purusa ⁴

^{1*,2,3,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang, Indonesia.

Corresponding Email: ammakautsar1@gmail.com ^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 29 Mei 2025; Diterima dalam bentuk revisi 30 Juni 2025; Diterima 10 Juli 2025; Diterbitkan 1 Agustus 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Romadoni, A. K., Putra, F. I. F. S., Febriana, A., & Purusa, N. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Apac inti Corpora. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(4), 2456-2468. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i4.4378>.

Abstrak

Tingginya tingkat turnover karyawan di industri manufaktur menjadi permasalahan serius yang dapat menghambat kinerja dan stabilitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Apac Inti Corpora. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 80 karyawan Departemen Inspect Fabric, dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan, namun tidak pada hubungan lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta strategi pemberian motivasi yang tepat seperti gathering atau employee appreciation day berbasis penghargaan, guna memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) agar mampu memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap faktor psikologis yang mempengaruhi loyalitas karyawan serta memperluas sampel. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di perusahaan tekstil.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Loyalitas Karyawan; Industri Tekstil.

Abstract

High employee turnover rates in the manufacturing sector significantly challenge organizational performance. This study examines the influence of job satisfaction, work environment, and work motivation on employee loyalty, and examines job satisfaction as a mediating variable at PT Apac Inti Corpora. A quantitative explanatory research design was employed, and questionnaires distributed to 80 employees from the Inspect Fabric Department. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS 4 software. The results show that work environment, work motivation, and job satisfaction significantly and directly influence employee loyalty. In addition, the research established that job satisfaction mediate the work motivation and employee loyalty, but not between work environment and employee loyalty. These results highlight the importance of fostering a supportive work environment and implementing effective motivation strategies to enhance job satisfaction and improve employee loyalty. This finding highlights the importance of creating a conducive work environment and implementing appropriate motivational strategies, such as reward based gatherings or employee appreciation days, to strengthen employees emotional attachment to the company, which ultimately enhances employee loyalty. Future studies should consider a mixed-methods approach to explore psychological factors more deeply and to expand the sample size. This study provides practical insights for developing effective human resource strategies within the textile industry.

Keyword: Job Satisfaction; Work Environment; Work Motivation; Employee Loyalty; Textile Industry.

1. Pendahuluan

Sektor industri manufaktur memiliki peranan penting dalam menyerap tenaga kerja di berbagai wilayah, termasuk Jawa Tengah (Pamungkas 2022). Perusahaan padat karya menuntut pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara efektif dan efisien. Maka dari itu, perlunya pengoptimalan, pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia agar tetap relevan dengan perkembangan dan kemajuan jaman yang terjadi pada sebuah perusahaan. Perusahaan tekstil seperti PT Apac Inti Corpora menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Dalam kondisi tersebut, peran aktif perusahaan tidak hanya mempengaruhi tingkat produktivitas, tetapi juga berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Menumbuhkan loyalitas pada karyawan yang memiliki potensi merupakan langkah penting yang harus diprioritaskan karena dinilai lebih efisien dibandingkan harus mencari karyawan baru, yang akan membutuhkan biaya tambahan dalam proses rekrutmen dan seleksi (Hulu *et al.* 2024). Oleh sebab itu, strategi untuk membangun loyalitas karyawan secara tepat sangat diperlukan guna mencegah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Pengelolaan yang tidak optimal dapat meningkatkan tingkat turnover yang justru merugikan perusahaan karena kehilangan karyawan yang telah memberikan kontribusi besar pada perusahaan. Maka dari itu, strategi yang efektif sangat dibutuhkan untuk kesuksesan perusahaan agar karyawan tetap bertahan dan terus berkontribusi secara optimal. Di industri manufaktur, tingginya tingkat pergantian karyawan merupakan isu penting yang harus segera ditangani. Loyalitas karyawan menjadi aspek krusial yang mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki komitmen dan keinginan untuk terus bekerja serta memberikan kontribusi dalam jangka panjang bagi perusahaan (Setiawan *et al.* 2025). Kehilangan karyawan yang berkompeten dapat memberikan dampak yang negatif terhadap produktivitas perusahaan (De Winne *et al.* 2019). Oleh karena itu, membangun loyalitas karyawan berarti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan emosional mereka, sehingga karyawan merasa nyaman, dihargai, dan terdorong untuk tetap berkomitmen terhadap pekerjaannya (Luthfiana *et al.* 2024). Keadaan emosional dan psikologis karyawan menjadi bagian dari tanggung jawab perusahaan dalam memberikan dukungan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga tercipta kepuasan kerja yang mampu mendorong keinginan mereka untuk tetap bertahan. Motivasi merupakan dorongan yang digunakan untuk mempengaruhi semangat kerja karyawan, meningkatkan kerja sama, dan efisiensi kerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Esisuarni *et al.* 2024). Oleh karena itu, tingkat motivasi yang diberikan kepada karyawan sangat menentukan keinginan mereka untuk tetap bekerja dan bertahan di dalam suatu organisasi.

Selain motivasi, faktor lingkungan kerja juga berperan penting dalam menjaga karyawan agar tetap bertahan di perusahaan. Menurut Krisnandi & Saputra (2021), tempat kerja merupakan kondisi atau lokasi dimana individu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan tempat kerja dapat mempengaruhi cara kerja seseorang. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan aman menjadi faktor penting yang membuat karyawan merasa nyaman dan betah sehingga meningkatkan loyalitas mereka. Prastya & Fu'ad (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak yang signifikan apabila semua aspek lingkungan kerja terpenuhi dengan baik, seperti ketersediaan alat kerja, situasi lingkungan yang mendukung, keamanan, kenyamanan, serta fasilitas yang memadai. Kondisi lingkungan kerja yang ideal ini mendorong karyawan merasakan kepuasan yang tinggi dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka menjalin komitmen dalam jangka panjang dengan perusahaan. Penjelasan dari Edy Soetrisno (2016), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidaknya seseorang saat melakukan dan menilai pekerjaan yang dijalannya. Kebahagiaan yang dirasakan individu dalam menjalankan pekerjaannya dapat diketahui dari bagaimana kondisi lingkungan kerja dan rasa semangat untuk bekerja yang kemudian dapat meningkatnya kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian Awaludin *et al.* (2024), kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka dapat menjadikan mereka cenderung bertahan lebih lama di dalam organisasi karena pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan memberikan pengalaman kerja yang positif. Penting untuk perusahaan memahami bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi pilihan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Penelitian ini mengambil objek PT Apac Inti Corpora, perusahaan manufaktur tekstil yang berlokasi di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, dan merupakan salah satu produsen tekstil terbesar di Indonesia dengan sekitar 70% produknya

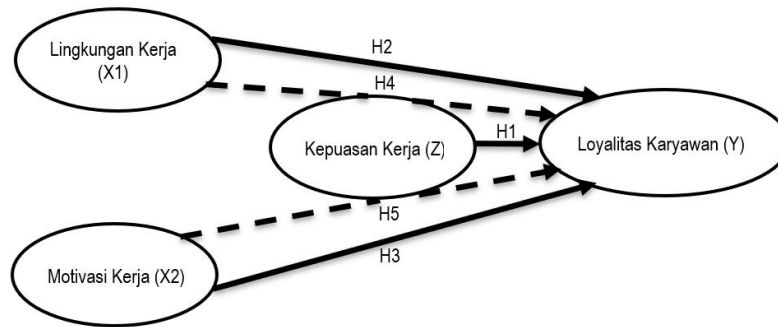
RESEARCH ARTICLE

diekspor ke pasar global. Berdasarkan data yang diperoleh, dalam beberapa tahun terakhir tercatat tingkat turnover karyawan yang tinggi, sehingga dapat diasumsikan bahwa adanya permasalahan dalam mempertahankan karyawan di perusahaan tersebut. Kondisi ini menjadi dasar pemilihan objek karena menunjukkan pentingnya strategi peningkatan loyalitas karyawan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan kualitas produksinya. Tingginya tingkat turnover karyawan merupakan tantangan krusial yang dihadapi industri manufaktur, terutama pada perusahaan padat karya. Turnover tidak hanya mengganggu stabilitas operasional, tetapi juga meningkatkan biaya pelatihan, rekrutmen, dan adaptasi kerja. Menurut Puspita *et al.* (2024) yang mengutip dari Gillies, tingkat turnover karyawan dianggap tinggi apabila melebihi 10% dan dianggap normal jika berada di sekitar 5% - 10%. Berdasarkan data penurunan karyawan dari Annual Report PT Apac Inti Corpora, Pada tahun 2021, perusahaan mempekerjakan 5.015 karyawan. Jumlah karyawan menurun menjadi 4.547 orang pada tahun 2022, menunjukkan penurunan sebesar 9,32% dibandingkan tahun sebelumnya. Tren penurunan semakin tajam pada tahun 2023, dengan jumlah karyawan berkurang menjadi 3.281 orang atau mengalami penurunan sebesar 27,85% dari tahun 2022. Pada tahun 2024, jumlah karyawan kembali berkurang menjadi 2.514 orang, dengan tingkat penurunan sebesar 23,39% dibandingkan tahun 2023. Dalam 2 tahun terakhir tingkat penurunan karyawan PT Apac Inti Corpora dianggap tidak normal dan mengindikasikan tingkat loyalitas karyawan yang rendah. Pra-survei terhadap karyawan Departemen Inspektur menunjukkan bahwa lingkungan kerja (53%) dan motivasi kerja (27%) merupakan dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Menariknya, lingkungan kerja juga menjadi alasan utama (33%) ketika karyawan memutuskan keluar dari perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja dan motivasi tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga menjadi pemicu langsung terhadap loyalitas karyawan. Menurut teori dua faktor Herzberg (1959) dalam Sunarya (2022), kepuasan kerja muncul dari faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan yang secara langsung memengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi. Studi empiris oleh Sari & Kasmiruddin (2025) serta Swalhi *et al.* (2017) juga mendukung bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi dan loyalitas. Dengan demikian, kepuasan kerja lebih relevan dalam industri manufaktur karena bersifat lebih dinamis, dapat dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan, dan lebih mudah diukur secara langsung dari persepsi karyawan.

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Giovanni & Ie (2022) serta Yang & Dini (2023), menyatakan bahwa lingkungan pekerjaan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Namun, studi yang dilakukan oleh Agustina & Anwar (2025) serta Samat *et al.* (2020) justru menunjukkan lingkungan kerja tidak mempengaruhi loyalitas karyawan. Selain itu, faktor kepuasan kerja juga dianggap berperan besar dalam mempengaruhi loyalitas karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Akbar & Yasmin (2018) serta Yang & Dini (2023). Meski demikian, ada pandangan lain yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi loyalitas karyawan (Citra *et al.*, 2019; Giovanni & Ie, 2022; Permatasari *et al.*, 2021). Penelitian oleh Marwanto & Hasyim (2023) serta Citra *et al.* (2019) mengenai motivasi dalam bekerja dan tingkat loyalitas karyawan menemukan secara positif dan signifikan. Namun pada Koroh *et al.* (2023), motivasi tidak berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan. Penelitian ini juga menyoroti peran kepuasan kerja sebagai mediator. Dalam penelitian Agustina & Anwar, (2025) serta Yang & Dini (2023), menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan, meskipun temuan berbeda disampaikan oleh Novianti *et al.* (2024). Selain itu, menurut Sari & Kasmiruddin (2025) kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Namun Legona & Effendi (2024), menyatakan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, penelitian dilakukan sebagai pembaharuan atas studi sebelumnya pada aspek yang serupa dengan tujuan untuk mengukur pengaruh antara kepuasan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan serta menganalisis bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tersebut dalam konteks industri tekstil. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam menyempurnakan strategi manajemen sumber daya manusia di sektor tekstil. Loyalitas karyawan adalah wujud kesetiaan karyawan dalam memberikan kontribusi melalui aktivitas pekerjaan di perusahaan, dengan harapan memperoleh imbalan atas kesetiaan yang telah diberikan demi kemajuan organisasi

RESEARCH ARTICLE

(Solihin 2021). Menurut Guillon & Cezanne (2014), loyalitas karyawan adalah komitmen kognitif, afektif, dan perilaku karyawan terhadap perusahaan, yang mencerminkan pemahaman, perasaan positif, dan tindakan nyata untuk mendukung tujuan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang ditunjukkan melalui kemauan individu yang untuk setia pada perusahaan yang dinilai dari kesempatan mengembangkan karir, reward yang didapat, afirmasi dari lingkungan pekerjaan, dan nantinya mereka akan berkomitmen untuk terus bekerja di perusahaan (Reners *et al.* 2024).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kepuasan dalam bekerja merupakan respon emosional individu terhadap pekerjaannya, di mana tingkat kepuasan bergantung pada kesesuaian faktor pekerjaan dengan nilai dan keinginan pribadi (Santoso & Yuliantika 2022). Ketika kepuasan kerja terpenuhi, karyawan cenderung bertahan lebih lama dan bekerja secara maksimal, namun dalam beberapa kasus, kepuasan tersebut tidak selalu dapat tercapai (Sumantri & Bahrin 2022). Napitupulu (2022) menguraikan apabila pekerjaan, upah, bimbingan dari atasan, serta kualitas hubungan dengan rekan kerja dapat mereka terima secara positif tanpa ada sesuatu yang tidak sesuai keinginan mereka, dapat diketahui itulah yang membuat karyawan merasa puas pada pekerjaannya. Respons karyawan berupa hal yang positif, maka akan timbul rasa puas dalam bekerja dan karyawan akan mempertahankan pekerjaannya (Sumantri & Bahrin 2022). Pernyataan ini didukung oleh temuan Akbar & Yasmin (2018) serta Yang & Dini (2023) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi tingkat kemauan karyawan untuk bertahan di pekerjaannya. H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Menurut Krisnandi (2021), Lingkungan kerja adalah situasi atau kondisi tempat karyawan melakukan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Surya & Anggarini (2024), lingkungan kerja adalah situasi di sekitar pekerja yang mempengaruhi perkembangan perusahaan dan pengalaman karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kondisi lingkungan bekerja yang nyaman dan aman ketika melaksanakan pekerjaan akan mendorong karyawan untuk terus loyal pada pekerjaannya.

Selain kondisi fisik yang mencakup bangunan, desain ruang, suhu, kebisingan, dan keamanan yang mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan, kondisi non fisik seperti hubungan antar rekan kerja, interaksi dengan atasan, serta kebijakan manajemen yang mendukung suasana kerja positif dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasa betah dengan pekerjaannya saat itu. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan menjadi faktor pendorong karyawan untuk melanjutkan masa kerjanya di perusahaan. Penelitian Giovanni & Ie (2022) serta Yang & Dini (2023) juga mendukung jika tingkat loyalitas karyawan dapat dipengaruhi dari bagaimana lingkungan pekerjaannya. H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Motivasi kerja oleh Khoiruddin *et al.* (2020), didefinisikan sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan semangat, disiplin, dan tanggung jawab dalam bekerja. Menurut Lestari *et al.* (2022), motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan, karena tanpa adanya motivasi, mereka cenderung tidak merasa puas dan enggan menjalankan pekerjaannya dengan optimal. Penghargaan dan pengakuan membuat karyawan merasa dihargai dan diakui sehingga motivasi kerja meningkat. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan semangat dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih banyak

RESEARCH ARTICLE

sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya akan mempengaruhi loyalitas karyawan karena karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi (Zaky 2020). Karyawan yang termotivasi dan melihat masa depan yang menjanjikan pada perusahaannya akan cenderung lebih loyal dan enggan untuk pindah kerja, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya loyalitas karyawan (Taufiqurokman *et al.*, 2023). Pembahasan dari Citra & Fahmi (2019) serta Marwanto & Hasyim (2023) menyetujui motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan. H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja sebagai mediasi antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan. Lingkungan Kerja yang mendukung pekerjaan dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga mendorong mereka untuk tetap berkomitmen di perusahaan sehingga meningkatkan tingkat loyalitas karyawan (Halim *et al.* 2021). Peneliti terdahulu memperkuat pernyataan tersebut bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan (Yang & Dini 2023; Agustina & Anwar 2025). H4 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih antusias dan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Ketika motivasi internal dan eksternal terpenuhi, karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan kecil kemungkinannya mencari pekerjaan di tempat lain (Zaky 2020). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi jembatan yang menjelaskan bagaimana motivasi dapat berdampak pada tingkat loyalitas karyawan (Swalhi *et al.* 2017; Sari & Kasmiruddin 2025). H5 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Departemen Inspect Fabric PT Apac Inti Corpora dengan pertimbangan bahwa lebih dari 80% karyawan di departemen ini berstatus karyawan tetap. Sehingga dianggap memiliki pemahaman dan pengalaman kerja yang lebih stabil untuk menilai variabel yang diteliti dalam perusahaan ini. Total populasi karyawan di Departemen Inspect Fabric adalah 80 orang. Karena populasi kurang dari 100, maka metode sensus digunakan, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2018). Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Data utama diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan di Departemen Inspect Fabric, sementara data sekunder berupa informasi terkait penurunan jumlah karyawan di PT Apac Inti Corpora. Kuesioner didistribusikan ke seluruh karyawan Departemen Inspect Fabric melalui G-form dengan skala likert 1-5. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui software PLS 4. Proses analisis mencakup statistik deskriptif dan inferensial dengan evaluasi model pengukuran (outer model), lalu model struktural (inner model), kemudian pengujian hipotesis.

Tabel 1. Indikator dan Instrumen Penelitian

No	Daftar Pernyataan	Indikator	Sumber
Lingkungan Kerja (X1)			
1.	Ruangan kerja nyaman untuk saya melakukan pekerjaan.	Kenyamanan tempat kerja	Siagian (2014)
2.	Peralatan kerja yang digunakan sudah memadai untuk menyelesaikan pekerjaan.	Peralatan kerja yang cukup	
3.	Fasilitas pendukung kerja yang disediakan sudah mencukupi kebutuhan kerja.	Fasilitas penunjang pekerjaan	
4.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.	Hubungan antar rekan kerja	

RESEARCH ARTICLE

5. Atasan saya mendukung dalam pekerjaan saya	Dukungan dari atasan	
6. Atasan saya memberikan arahan dalam pekerjaan	Arahan dari atasan	
Motivasi Kerja (X2)		
7. Gaji yang saya terima dapat memotivasi untuk giat dalam bekerja	Gaji yang adil	Sedarmayanti (2015)
8. Atasan saya memberikan bimbingan yang dapat meningkatkan semangat dalam bekerja.	Pengawasan yang baik dari atasan	
9. Saya merasa dihargai atas kontribusi saya dalam bekerja	Aktualisasi diri	
10. Saya merasa senang ketika berhasil menyelesaikan pencapaian target.	Tercapainya target	
Kepuasan Kerja (Z)		
11. Saya merasa puas dengan pekerjaan karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	Keterlibatan	Afandi (2021)
12. Saya merasa puas dengan pekerjaan karena tersedia protokol keamanan kerja.	Keamanan	
13. Saya merasa puas atas arahan dari atasan dalam membimbing bekerja.	Kemampuan pengarahan atasan	
14. Saya merasa senang bekerja dengan rekan kerja saya.	Rekan kerja	
Loyalitas Karyawan (Y)		
15. Saya melihat adanya peluang karir yang baik di Perusahaan.	Kesempatan pengembangan karir	Guillon & Cezanne (2014)
16. Perusahaan selalu memberi penghargaan atas kinerja karyawan.	Penghargaan dan pengakuan kerja	
17. Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.	Niat untuk bertahan	
18. Saya tidak pernah mengalami tindakan diskriminatif dari rekan kerja.	Perilaku positif dalam bekerja	
19. Saya merasa tidak masalah bila bekerja diperusahaan ini hingga pensiun selama saya memiliki pekerjaan.	Komitmen jangka panjang	

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Karakteristik Responden

Penelitian yang telah dilaksanakan pada 80 responden dengan menghasilkan karakteristik yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Daftar Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	41	51,2%
	Perempuan	39	48,8%
Usia	17 – 21 Tahun	0	0%
	22 – 27 Tahun	6	7,5%
	28 – 35 Tahun	6	7,5%
	> 35 Tahun	68	85%
	< 1 Tahun	1	1,3%
Masa Kerja	2 – 5 Tahun	7	8,8%
	6 – 10 Tahun	5	6,3%

RESEARCH ARTICLE

	> 10 Tahun	67	83,8%
Status Karyawan	Karyawan Tetap	69	86,3%
	Karyawan Kontrak	11	13,7%
Pendidikan Terakhir	SD Sederajat	1	1,3%
	SMP Sederajat	12	15%
	SMA Sederajat	63	78,8%
	S1	4	5%

Dapat dilihat dari tabel karakteristik responden, mayoritas responden adalah laki-laki sejumlah 41 orang dengan persentase 51,2%. Dari segi kelompok usia, mayoritas responden berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 68 orang (85%). Berdasarkan masa kerja lebih dari 10 tahun mendominasi dengan jumlah 67 orang (83,8%). Dari segi status kepegawaian, sebagian besar merupakan karyawan tetap, sebanyak 69 orang (86,3%). Adapun tingkat pendidikan terakhir yang paling banyak adalah SMA atau sederajat, sejumlah 63 orang (78,8%).

3.1.2 Uji Validitas

1) Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan mengevaluasi nilai *Loading Factor* pada setiap indikator yang mewakili masing-masing konstruk dalam penelitian. Sebuah indikator dianggap valid apabila nilai *Loading Factor*-nya melebihi angka 0,70 (Savitri *et al.* 2021).

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Lingkungan Kerja		Motivasi Kerja		Kepuasan Kerja		Loyalitas Karyawan	
X1.1	0.792	X2.1	0.730	Z.1	0.792	Y.1	0.808
X1.2	0.780	X2.2	0.847	Z.2	0.774	Y.2	0.754
X1.3	0.759	X2.3	0.850	Z.3	0.775	Y.3	0.839
X1.4	0.777	X2.4	0.822	Z.4	0.806	Y.4	0.781
X1.5	0.827					Y.5	0.779
X1.6	0.821						

Hasil analisis menunjukkan seluruh item dalam setiap variabel menunjukkan nilai *Loading Factor* di atas 0,70, maka setiap pernyataan mampu merepresentasikan variabelnya dengan baik. Dengan demikian, seluruh item yang diuji telah memenuhi syarat validitas konvergen.

2) Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel dengan nilai korelasi antar variabel. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar AVE-nya lebih tinggi dibandingkan korelasi tertinggi dengan konstruk lain

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Loyalitas Karyawan
Kepuasan Kerja	0.787			
Lingkungan Kerja	0.579	0.793		
Motivasi Kerja	0.751	0.678	0.814	
Loyalitas Karyawan	0.699	0.741	0.735	0.793

Berdasarkan tabel hasil pengujian validitas diskriminan, seluruh nilai akar AVE pada setiap variabel lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk telah lolos uji validitas diskriminan.

RESEARCH ARTICLE

3.1.3 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya. Savitri *et al.* (2021) menyatakan bahwa suatu variabel dikategorikan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*-nya melebihi angka 0,70.

Tabel 5. Hasil Uji Composite Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kepuasan Kerja	0.795	0.867
Lingkungan Kerja	0.882	0.910
Motivasi Kerja	0.829	0.887
Loyalitas Karyawan	0.852	0.894

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas.

3.1.4 Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk menilai seberapa baik model mampu menjelaskan variasi data. Nilai ini merepresentasikan proporsi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model jalur.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Loyalitas Karyawan	0.680	0.668

Nilai *R-square adjusted* loyalitas karyawan sebesar 0,668 mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara kolektif mampu menjelaskan 66,8% variasi dalam loyalitas karyawan, sedangkan 33,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam studi ini.

3.1.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menguji pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung maupun tidak langsung. Apabila nilai koefisien jalur bernilai positif, maka peningkatan nilai suatu variabel diiringi dengan peningkatan nilai variabel lainnya. Suatu hubungan antar variabel dikatakan tidak signifikan apabila nilai *p-value* >0,05, sehingga *H0* diterima. Sebaliknya, jika *p-value* >0,05, maka *H0* ditolak, yang berarti pengaruh antar variabel bersifat signifikan.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Jalur	Path Koefisien	T statistics	P values
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.271	2.255	0.024
Lingkungan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.415	4.045	0.000
Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.249	2.092	0.037
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.035	1.086	0.277
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.180	2.082	0.037

3.2 Pembahasan

Dari hasil diatas mengungkapkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Pernyataan ini didukung oleh nilai *t* sebesar 2,255, yang melebihi nilai *t* kritis 1,980 (*t* tabel), disertai dengan tingkat signifikansi 0,024 yang kurang dari 0,050. Temuan ini menjelaskan bahwa

RESEARCH ARTICLE

persepsi responden ketika semakin tinggi kepuasan kerja yang didapatkan karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Karyawan menyatakan kepuasan kerja ditunjukkan dengan meningkatnya rasa tanggung jawab pekerjaan mereka, merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan mempertahankan hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja dan supervisor telah terbukti akan meningkatkan tingkat loyalitas karyawan di PT Apac Inti Corpora. Hasil ini menambahkan Santoso & Yuliantika (2022) bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan saat bekerja di perusahaan bukan hanya tentang kesesuaian dengan faktor nilai pekerjaan dan keinginan mereka, maka mereka akan berusaha untuk menuntaskan tanggung jawab dan lebih memilih untuk menetap pada pekerjaannya saat itu karena pada pengambilan keputusan, karyawan turut dilibatkan dan hubungan antar rekan kerja yang baik. Temuan ini selaras dengan penelitian yang ada, Sumantri & Bahrin (2022) menyatakan bahwa individu yang mengalami kepuasan kerja cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi. Selanjutnya diperkuat oleh penelitian Akbar & Yasmin (2018) serta Yang & Dini (2023) yang menegaskan bahwa rasa puas karyawan dalam bekerja mendorong mereka untuk lebih setia pada perusahaannya.

Hasil uji data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT Apac Inti Corpora. Dapat dilihat dari nilai t-statistik lebih besar dari t tabel yaitu $4.045 > 1,980$ yang memiliki nilai koefisien tertinggi disertai dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,050$. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan lebih betah bekerja ketika fasilitas kerja dan penunjang pekerjaan, serta hubungan dengan atasan bersifat suportif. Karyawan yang melakukan pekerjaannya dalam lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung cenderung menunjukkan intensi yang lebih kuat untuk melanjutkan karier di perusahaan sehingga loyalitas karyawan PT Apac Inti Corpora akan meningkat. Hal ini adalah upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kenyamanan dalam lingkungan pekerjaan agar karyawan merasa betah untuk terus bekerja di perusahaan ini. Penjelasan ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2015), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman secara fisik dan psikologis kepada karyawan, yang akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan PT Apac Inti Corpora. Temuan ini dikuatkan Giovanni & Ie (2022) serta Yang & Dini (2023), yang menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh kesamaan sektor dan beban kerja fisik yang khas dalam industri manufaktur, terutama di bagian Inspect yang membutuhkan ketelitian tinggi dalam jangka waktu lama. Berdasarkan hasil uji jalur, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar $2,092 > 1,98$, serta nilai p-value $0,037 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi oleh penghargaan yang diberikan perusahaan dan dukungan moral dari atasan dapat meningkatkan loyalitas karyawan PT Apac Inti Corpora.

Dengan demikian, maka bentuk penghargaan seperti remunerasi dan dorongan semangat dari atasan karyawan ketika melakukan pekerjaannya dapat memotivasi mereka untuk mempertimbangkan kembali niat karyawan keluar dari perusahaan sehingga hal ini dapat meningkatnya loyalitas karyawan di PT Apac Inti Corpora. Hasil ini menyetujui Citra & Fahmi (2019) serta Marwanto & Hasyim (2023), yang menyatakan bahwa motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, berkontribusi dalam memperkuat loyalitas serta keinginan karyawan untuk terus bekerja di perusahaan. Sejalan dengan teori kebutuhan Maslow, di mana kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan menjadi pemicu loyalitas jangka panjang. Pada PT Apac Inti Corpora, berarti pentingnya sistem insentif berbasis kinerja, pemberian penghargaan non-finansial, serta pengembangan karier yang jelas. Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kuat umumnya tidak mudah berpindah kerja karena mereka merasa memiliki makna, arah, serta prospek yang jelas dalam perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Pada hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak bertindak sebagai jembatan bagi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. ditunjukkan oleh t-statistik = $1.086 < 1.96$ dan p-value = $0.277 > 0.05$. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, namun hubungan tersebut tidak dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena faktor kenyamanan dan keamanan kerja sudah cukup mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan

RESEARCH ARTICLE

tanpa harus ada rasa puas dari karyawan ketika melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, meskipun karyawan tidak merasa secara emosional puas terhadap terjaminnya keamanan dan adanya ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dalam keterlibatan, sehingga mereka tetap memilih untuk bertahan karena lingkungan kerja yang nyaman dari segi hubungan sosial dan dukungan dari atasan. Dalam situasi khusus di sektor manufaktur terutama di PT Apac Inti Corpora, di mana aspek fisik seperti peralatan kerja yang digunakan dan fasilitas yang ada di tempat kerja menjadi tolak ukur dalam keputusan bertahan karyawan. Hasil ini juga diperkuat oleh Novianti *et al.* (2024), dan mempertegas bahwa pentingnya konteks sektor dan karakteristik pekerjaan dalam memahami dinamika loyalitas karyawan dengan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam industri manufaktur yang memiliki beban kerja fisik dan tekanan operasional yang tinggi, kenyamanan dan dukungan dari lingkungan kerja menjadi faktor utama yang menentukan karyawan tetap setia terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Samat *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan, dengan nilai t-statistik sebesar $2,082 > 1,96$, serta p-value $0,037 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat signifikan. Artinya, motivasi kerja mendorong kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Motivasi yang tinggi tidak secara otomatis membuat karyawan bertahan, namun lebih dahulu memunculkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Ketika kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti pengakuan dari atasan, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, dan dukungan pencapaian kerja yang dipenuhi, hal ini menciptakan kondisi dimana karyawan merasa puas dalam bekerja. Rasa puas ini yang kemudian memperkuat komitmen karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan dan mengkonfirmasi Guillon & Cezanne (2014), tentang teori komitmen yang merujuk pada ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dengan keterkaitannya pada pekerjaan. Pengaruh ini muncul disebabkan karena berdasarkan perspektif karyawan ketika mereka dihargai atas kontribusi yang telah diberikan maka akan terciptanya rasa puas dengan pekerjaan mereka sehingga menjadi pertimbangan untuk melanjutkan pekerjaannya. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Sari & Kasmiruddin (2025), bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan, serta memberikan dampak positif dalam meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

4. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan di PT Apac Inti Corpora. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan, namun tidak memediasi hubungan lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya meningkatkan kualitas lingkungan kerja seperti menyediakan ruang istirahat yang memadai, serta disarankan mengadakan kegiatan kebersamaan seperti *gathering* atau *employee appreciation day* yang menekankan penghargaan atas kontribusi untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada pendekatan kuantitatif yang digunakan, yang tidak memungkinkan eksplorasi lebih dalam terhadap pandangan dan pengalaman subjektif dari para karyawan. Disarankan untuk peneliti selanjutnya menggunakan pendekatan metodologi campuran yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif yang dapat digunakan untuk menggali lebih dalam aspek psikologis setiap karyawan pada tingkat loyalitas karyawan serta dapat memperluas sampel ke keseluruhan PT Apac Inti Corpora.

5. Referensi

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). *Riau: Zanafa Publishing*, 3.
- Agustina, K. T., & Anwar, S. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan:(Studi pada Divisi Kepatuhan PT Permodalan Nasional Madani). *Jurnal Riset Manajemen*, 3(1), 367-379.
- Akbar, T., Yasmin, D., & Batubara, S. M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Duta Pertiwi Nusantara. *Jurnal Produktivitas JPRO Prodi Manajemen FEB UM Pontianak*, 2(3), 48.
- Alkadri, H. (2024). Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478-488. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i2.23149>.
- Citra, L. 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>.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079.
- Fadli, U. M. D. (2024). Studi Eksploratif Tentang Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Di Industri Manufaktur: Studi Kasus Pada Pt Pricol Surya Indonesia. *Journal Sains Student Research*, 2(4), 314-325. <https://doi.org/10.61722/jssr.v2i4.2004>.
- Giovanni, V. F., & Ie, M. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 232-242.
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 839-850.
- Halim, H., Radin, T. M. A. T., Azizan, F. L., & Nazri, N. S. (2021). Workplace environment, leader communication and hotel employee retention: Job satisfaction as a mediator. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(4), 384-404.
- Hulu, W. B. J., Telaumbanua, E., Halawa, O., & Mendofa, Y. (2025). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *Golden Ratio of Data in Summary*, 5(1), 07-15. <https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.677>.
- Khoiruddin, M., Munir, M., & Rokhim, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan pada Toko Basmalah di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Istiqro*, 6(2), 170-183. <https://doi.org/10.30739/istiqro.v6i2.571>.
- Koroh, P. G., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan CV. Logam Jaya Abadi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 404-412. <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v8i1.748>.

RESEARCH ARTICLE

- Krisnandi, H., & Saputra, N. (2021). Kompetensi, komunikasi, kedisiplinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17, 13–26.
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(1), 56-66.
- Lestari, D. E., Gunawan, J., & Sapruwan, M. (2022). Achievement Motivasi Training, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Cikarang. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(1), 61-72. <https://doi.org/10.37366/master.v2i1.426>.
- Luthfiana, N., Mantulu, M. R., & Zamralita, Z. (2024). Pemberdayaan Karyawan Melalui Program Kesejahteraan: Meningkatkan Kebahagiaan dan Komitmen di Tempat Kerja. *DEDIKASI: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(2), 127-132.
- Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex). *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 44-51.
- Napitupulu, D. (2022). Pengaruh Pekerjaan, Gaji, Promosi, Pengawasan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bhineka Nusantara Rest & Café Medan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 4(1), 34-53.
- Novianti, A. T., Pambreni, Y., & Yancik, Y. (2024). Mediation of job satisfaction in the work environment and compensation of employee loyalty at PT. Anugrah Tangkas Transportindo. *Lead Journal of Economy and Administration (LEJEA)*, 2(3), 164–175.
- Pamungkas, G. (2022). Determinan Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Industri Manufaktur Di Kabupaten/Kota Jawa Tengah Tahun 2018-2021. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 22(2), 1-12..
- Permatasari, S. A. P., Ratnasari, R. T., & Santoso, B. H. (2021). The effect of ethics and work environment on loyalty through employee satisfaction and commitment. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(1), 160–166.
- Prastya, G., & Fu'ad, E. N. (2022). Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Retensi Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 19(2), 213-226.
- Puspita, D. S., Haziroh, A. L., Mahmud, & Wardhani, M. F. (2024). Upaya penurunan turnover intention melalui perceived organizational support, career development, dan work life balance pada karyawan generasi Z Bank BUMN di Kota Semarang. *MASTER: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(1), 1–100.
- Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The effect of compensation, career development, and work-life balance on employee loyalty with job satisfaction as an intervening variable. *Indonesian Journal of Social Technology*, 5(3), 860–878.
- Samat, M. F., Hamid, M. N., Awang@Ali, M. A. S., Wan Juahari, W. M. I. F., Ghazali, K. A., & Mat Nawi, F. A. (2020). The relationship between career development, compensation, job security, work environment and employee loyalty. *e-Academia Journal*, 9(1), 1–6.

RESEARCH ARTICLE

- Santoso, A. B., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap intention to stay (studi kasus pengemudi Gojek di Kota Bandung). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Sari, V. W., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh pemberian motivasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *eCo-Buss: Economics and Business*, 7(3), 1548–1561.
- Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawartini, I., Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., ... & Siregar, M. T. (2021). *Statistik multivariat dalam riset*. CV Widina Media Utama.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Setiawan, A., Wahyudi, Hasanah, T., Wardani, A. K., & Supratikta, H. (2025). Analisis teoritis komitmen karyawan: Kajian komprehensif strategi pengembangan loyalitas organisasi. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(1), 1–8.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Solihin, A. (2021). Model hubungan beban kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan PT. ABC. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 1(1), 36–45.
- Sumantri, L. D., & Bahrin, K. (2022). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (studi kasus pada PT. Selamat Group Kota Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 3(1), 11–21.
- Sunarya, F. R. (2022). Implementasi teori motivasi Frederick Herzberg dalam sebuah organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 9(3), 909–920.
- Surya, S. M., & Anggarini, D. R. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Trans Network. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 668–679.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Taufiqurokhman, T., Immamah, E., Utami, E. Y., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Analisis pengaruh kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(12), 1101-1113.
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>.
- Zaky, M. (2020). Peran kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 95-104. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.25248>.