

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

ANTESEDEN *EMPLOYEE LOYALTY* YANG DIMEDIASI OLEH *WORK MOTIVATION* KARYAWAN PERHOTELAN

Rizki Ilmansyah, Dita Oki Berliyanti, B. Medina Nilasari

Universitas Trisakti

ARTICLE INFO

Keywords:

Remuneration System, Work Culture, Work Motivation, Employee Loyalty, Hotel Employees, Hospitality Industry

Kata Kunci:

Remuneration System, Work Culture, Work Motivation, Employee Loyalty, Karyawan Hotel, Industri Perhotelan

Corresponding author:

Rizki Ilmansyah

122012401066@std.trisakti.ac.id

Abstract. The hospitality industry in Indonesia has experienced significant growth, increasing the demand for service quality and employee loyalty. This study aims to analyze the effect of Remuneration System and Work Culture on Employee Loyalty, with Work Motivation as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with a survey method of 201 employees of five-star hotels in DKI Jakarta. Data were analyzed using the PLS-SEM method. This study aims to analyze the effect of Remuneration System and Work Culture on Employee Loyalty, as well as the role of Work Motivation as a mediating variable in the context of the hospitality industry. The background of this study is based on the importance of maintaining employee loyalty in the service industry, especially five-star hotels, which are highly dependent on the quality of human resources. The results of the study indicate that Remuneration System and Work Culture have a positive and significant effect on Employee Loyalty, both directly and indirectly through the mediation of Work Motivation. Work motivation is proven to play an important role as a mediator, strengthening the relationship between the reward system and work culture with employee loyalty.

Abstrak. Industri perhotelan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan, sehingga meningkatkan tuntutan terhadap kualitas layanan dan loyalitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh **Remuneration System** dan **Work Culture** terhadap **Employee Loyalty**, dengan **Work Motivation** sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 201 karyawan hotel bintang lima di DKI Jakarta. Data dianalisis menggunakan metode PLS-SEM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Remuneration System dan Work Culture terhadap Employee Loyalty, serta peran Work Motivation sebagai variabel mediasi dalam konteks industri perhotelan. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya mempertahankan loyalitas karyawan dalam industri jasa, khususnya perhotelan bintang lima, yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Remuneration System dan Work Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Loyalty, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi Work Motivation. Motivasi kerja terbukti memainkan peran penting sebagai mediator, memperkuat hubungan antara sistem penghargaan dan budaya kerja dengan loyalitas karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang kian kompetitif, dikutip dari artikel berita *kompas.com* industri perhotelan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan signifikan, tercermin dari peningkatan jumlah usaha akomodasi sebesar 7,48% pada tahun 2024, mencapai total 31.175 unit, dengan 4.584 di antaranya merupakan hotel berbintang. Pertumbuhan ini mencerminkan tingginya permintaan akan layanan perhotelan yang tidak hanya mengandalkan fasilitas fisik, tetapi juga kualitas sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, loyalitas karyawan (*employee loyalty*) menjadi variabel kunci yang menentukan stabilitas operasional dan keunggulan kompetitif hotel.

Remunerasi merupakan salah satu kebijakan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan, terutama di industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan manusiawi. Penelitian oleh (Srichandan & Dambhare, 2024) menunjukkan bahwa sistem penghargaan hotel, termasuk promosi, kenaikan gaji, penghargaan tunai, serta pelatihan dan pengembangan, memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja dan retensi karyawan di industri perhotelan di Bhubaneswar, India. Temuan ini menegaskan bahwa remunerasi yang efektif tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, studi oleh Ali dan Anwar (2021) di Cape Town, Afrika Selatan, mengungkapkan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan sangat penting dalam mempertahankan motivasi karyawan, terutama selama masa krisis seperti pandemi COVID-19. Dalam konteks ini, remunerasi berfungsi sebagai alat untuk menunjukkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk tetap setia dan berkomitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, dalam kerangka penelitian ini, sistem remunerasi diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi motivasi kerja (Z) dan loyalitas karyawan (Y), baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. (Harris, Sinurat ;Sundari, 2025)

Work culture merupakan sistem nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari yang lain dan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan Umam et al (2023),. Dalam industri perhotelan, budaya kerja yang positif dan kuat berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan (Y), karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh (Prasasti, Intan. Ameli; Sitohang, Heseikel; Fauziah, 2022) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan di sektor perhotelan. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z), karena nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi dapat memengaruhi semangat dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya. Motivasi kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh budaya kerja yang positif, akan mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap perusahaan. Dengan demikian, *Work Culture* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *Employee Loyalty*, tetapi juga secara tidak langsung melalui mediasi *Work Motivation*. Selain itu, budaya kerja dapat memperkuat efektivitas *Remuneration System* (X1), karena nilai-nilai yang dianut dalam organisasi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, *Wotk Culture* diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi *Work Motivation* dan *Employee Loyalty*, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja, serta berinteraksi dengan sistem remunerasi dalam memengaruhi loyalitas karyawan di industri perhotelan.

Work motivation merupakan proses psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan manusiawi, motivasi kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian oleh (Luh & Vetriani, 2024) di The Mansion Resort Hotel dan Spa Ubud, Bali, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil analisis jalur dan uji Sobel dalam penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa motivasi kerja yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor dari Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh sistem remunerasi dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di industri perhotelan (Umam et al., 2023).

Berdasarkan data terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, DKI Jakarta memiliki 37 hotel bintang lima, menjadikannya provinsi dengan jumlah hotel bintang lima terbanyak kedua di Indonesia setelah Bali. Hotel-hotel ini tersebar di berbagai wilayah Jakarta. Dalam penelitian ini, pemilihan hotel bintang lima di Jakarta sebagai objek studi sangat relevan mengingat tingginya ekspektasi tamu terhadap kualitas pelayanan. Hal ini menuntut manajemen hotel untuk menciptakan sistem yang efektif dalam menjaga dan meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Dengan demikian, fokus pada hotel bintang lima di Jakarta memberikan konteks yang tepat untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam industri perhotelan mewah. Karena itu, penting untuk memahami bagaimana sistem remunerasi dan budaya kerja *Remuneration System* dan *Work Culture* berperan sebagai anteseden *Employee Loyalty* melalui peran *Work Motivation* sebagai variabel intervening.

TELAAH LITERATUR

Landasan Teori

Definisi *Employee Loyalty*

Employee loyalty mengacu pada komitmen sukarela karyawan untuk terus berkontribusi secara maksimal dan konsisten terhadap organisasi, ditandai dengan kesediaan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang serta menunjukkan dukungan terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Nienaber dan Martins (2020) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku yang mendorong individu untuk aktif berkontribusi, bahkan dalam kondisi kerja yang menantang. Riyanto et al. (2021) menambahkan bahwa loyalitas juga terkait dengan sikap positif dan kesetiaan terhadap tempat kerja. Vasumathi et al. (2021) menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan hasil dari kepuasan kerja, motivasi, serta rasa aman dan dihargai, yang memperkuat keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Definisi *Remuneration System*

Remunerasi merupakan salah satu kebijakan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan, terutama di industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan manusiawi. Penelitian oleh Srichandan dan Dambhare (2024) menunjukkan bahwa sistem penghargaan di hotel, termasuk

promosi, kenaikan gaji, penghargaan tunai, serta pelatihan dan pengembangan, memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja dan retensi karyawan di industri perhotelan di Bhubaneswar, India. Temuan ini menegaskan bahwa remunerasi yang efektif tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, studi oleh Ali dan Anwar (2021) di Cape Town, Afrika Selatan, mengungkapkan bahwa keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial berperan penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, menurut Zhang et al. (2022), penerapan remunerasi yang adil dan transparan mampu menciptakan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, sehingga memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih maksimal.

Definisi *Work Culture*

Work culture merupakan sistem nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari yang lain dan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan Umam et al (2023). Dalam industri perhotelan, budaya kerja yang positif dan kuat berperan penting dalam meningkatkan *employee loyalty* (Y), karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh (Prasasti, Intan. Ameli; Sitohang, Heseziel; Fauziah, 2022) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan di sektor perhotelan. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z), karena nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi dapat memengaruhi semangat dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut (Anjaswangi et al (2022) *work culture* adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai atau norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk dijadikan pedoman perilaku bagi para anggotanya dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Definisi *Work Motivation*

Work motivation merupakan proses psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan manusiawi, motivasi kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian oleh (Luh & Vetriani, 2024) di The Mansion Resort Hotel dan Spa Ubud, Bali, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh sistem remunerasi dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan di industri perhotelan (Umam et al., 2023). Motivasi merupakan daya dorong bagi karyawan untuk mau dan rela melakukan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dengan cara mendorong mereka untuk mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti pelatihan (Anjaswangi et al (2022).

PERUMUSAN HIPOTESIS

H₁: Remuneration System (X1) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Employee Loyalty (Y) dengan nilai estimate sebesar 0,580 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang baik dan adil mampu mendorong peningkatan loyalitas karyawan secara langsung

H₂ : Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Work Motivation, Z), dengan nilai estimate sebesar 0,434 dan p-value 0,000. Artinya, semakin baik sistem penghargaan dan kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan

H₃ : Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Work Motivation, Z), dengan nilai estimate sebesar 0,434 dan p-value 0,000. Artinya, semakin baik sistem penghargaan dan kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan

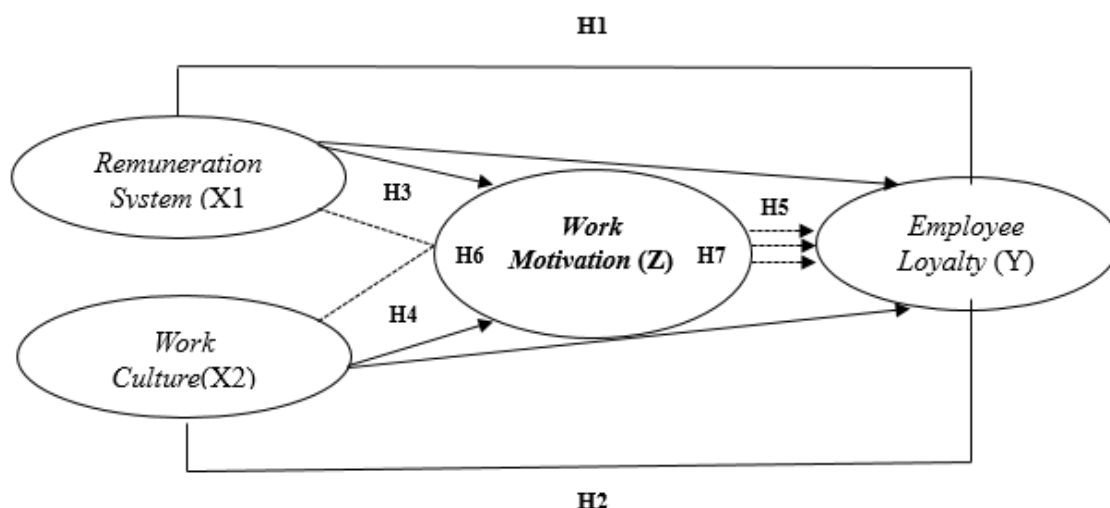
H₄ : Budaya kerja juga terbukti memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (estimate = 0,423; p = 0,001). Lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif dapat meningkatkan semangat serta antusiasme karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

H₅ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai estimate sebesar 0,341 dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.

H₆ : Motivasi kerja memediasi pengaruh sistem remunerasi terhadap loyalitas karyawan, dengan nilai estimate sebesar 0,451 dan p-value 0,008. Artinya, pengaruh positif sistem remunerasi terhadap loyalitas karyawan semakin kuat apabila diiringi oleh peningkatan motivasi kerja

H₇ : Motivasi kerja menjadi mediator dalam hubungan antara budaya kerja dengan loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya peran motivasi sebagai jembatan antara faktor-faktor organisasi dengan loyalitas karyawan dalam konteks industri perhotelan.

Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif deskriptif. Objek pada penelitian adalah karyawan Industri Perhotelan di lokasi kerja wilayah DKI Jakarta. Dengan metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner berbentuk *google form* dan bersifat *cross sectional*, yaitu dilakukan sekali pada satu periode tertentu. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah metode statistik deskriptif dan uji hipotesis dengan uji PLS-SEM.

HASIL PENELITIAN

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Pengujian instrumen merupakan sebuah alat yang dipakai untuk mengukur pengujian validitas dan reliabilitas. Pada pengujian validitas peneliti melakukan pengujian tersebut dengan tujuannya adalah untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu item pernyataan dalam kuesioner penelitian yang ingin diteliti. Hasil valid atau tidaknya dari pengujian validitas dapat ditentukan dengan menggunakan nilai *factor loading*, dimana nilai tersebut dapat menyatakan hal tersebut. Nilai *factor loading* didasarkan pada total jumlah sampel atau jumlah responden yang digunakan. Apabila *factor loading* sebesar $\geq 0,35$, maka semua pernyataan dianggap *valid*. Namun, jika *factor loading* berada pada $\leq 0,35$ semua pernyataan dianggap tidak *valid*.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan bagian penting pengujian instrumen untuk menentukan apakah hasil atau jawaban dari setiap responden terpercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas diukur menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Pernyataan dari masing-masing item yang sudah memenuhi kriteria dalam pengujian validitas maka berikutnya dapat dilanjutkan untuk melakukan pengujian reliabilitas.

Hasil Uji Validitas

Apabila *factor loading* sebesar $\geq 0,35$, maka semua pernyataan dianggap *valid*. Namun, jika *factor loading* berada pada $\leq 0,35$ semua pernyataan dianggap tidak *valid*.

Tabel 1
Hasil Pengujian Variabel Remuneration System

Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Saya memahami bagaimana remunerasi terkait dengan kinerja	0.713	Valid
Saya merencanakan poin yang akan diperoleh	0.725	Valid
Saya memahami bagaimana cara mendapatkan remunari	0.780	Valid
Saya mengetahui cara menghitung poin remunerasi	0.755	Valid

Sistem remunerasi yang baru dapat mendapatkan yang berkinerja tinggi dan sataaf berkinerja rendah	0.713	Valid
---	-------	--------------

Sumber: Data Diolah (SPSS)

Berdasarkan tabel di atas untuk pengujian validitas pada variable remuneration system yang telah dilakukan terhadap ke-5 item pernyataan memperoleh hasil yakni dinyatakan valid karena mempunyai nilai *factor loading* sebesar $> 0,30$. Jadi ke-5 indikator pernyataan tersebut dapat dilakukan pengujian selanjutnya yakni pengujian reliabilitas

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Work Motivation

Indikator	Factor Loading	Kesimpulan
Saya sangat menikmati pekerjaan ini	0.721	Valid
Saya senang melakukan pekerjaan saya	0.729	Valid
Untuk saat-saat menyenangkan yang diberikan oleh pekerjaan ini kepada saya	0.765	Valid
Karena hal ini memungkinkan saya untuk mencapai tujuan hidup saya	0.709	Valid
Karena Pekerjaan ini sesuai dengan karir saya	0.744	Valid
Karena pekerjaan ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya	0.759	Valid
Karena pekerjaan ini memberi saya standar hidup tertentu	0.782	Valid
Karena hal itu memungkinkan saya untuk menghasilkan banyak uang	0.738	Valid

Sumber: Data Diolah (SPSS)

Berdasarkan tabel di atas untuk pengujian validitas pada variabel *Work Motivation* yang telah dilakukan terhadap ke-8 item pernyataan memperoleh hasil yakni dinyatakan valid karena mempunyai nilai *factor loading* sebesar $> 0,30$. Jadi ke-8 indikator pernyataan tersebut dapat dilakukan pengujian selanjutnya yakni pengujian reliabilitas

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabe Work Culture

Indikator	Factor Loading	Kesimpulan
Saya senang bisa memberikan ide kepada aasan saya atau rekan kerja saya meskipun mereka tida terima	0.705	Valid

Saya memiliki persepsi bahwa ada hubungan antara pemimpin dan bawahan alah teralu jauh	0.757	Valid
Karena pekerjaan ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya	0.728	Valid
Karena pekerjaan ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya	0.730	Valid
Saya dalam pekerjaan yang penuh perhitungan untuk menghindari sesuatu yang tidak menyenangkan	0.715	Valid
Di tempat kerja, keputusan adalah dibuat berdasarkan musyawarah	0.713	Valid
Saya menerima pekerjaan dari atasan saya dan segera melakukannya tanpa banyak pertimbangan	0.708	Valid
Saya melakukan pekerjaan untuk menunjukkan kesetiaan kepada atasan daripada berorientasi pada prosedur.	0.749	Valid

Sumber: Data Diolah (SPSS)

Berdasarkan tabel di atas untuk pengujian validitas pada variabel work culture yang telah dilakukan terhadap ke-8 item pernyataan memperoleh hasil yakni dinyatakan valid karena mempunyai nilai *factor loading* sebesar $> 0,30$. Jadi ke-8 indikator pernyataan tersebut dapat dilakukan pengujian selanjutnya yakni pengujian reliabilitas

Tabel 4
Hasil uji Variabe *Employee Loyalty*

Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Saya mengatakan hal-hal positif tentang tempat saya bekerja kepada orang lain.	0.735	Valid
Saya menganggap hotel ini sebagai pilihan pertama saya sebagai tempat kerja.	0.727	Valid
Saya berniat untuk bekerja di hotel ini untuk waktu yang lebih lama	0.662	Valid
Saya merekomendasikan hotel ini kepada siapa saja yang meminta pendapat saya.	0.700	Valid
Saya tidak akan berpindah pekerjaan meskipun perusahaan lain menawarkan remunerasi yang lebih baik.	0.753	Valid

Sumber: Data Diolah (SPSS)

Berdasarkan tabel di atas untuk pengujian validitas pada variabel Employee Loyalty yang telah dilakukan terhadap ke-5 item pernyataan memperoleh hasil yakni dinyatakan valid karena mempunyai nilai *factor loading* sebesar $> 0,30$. Jadi ke-5 indikator pernyataan tersebut dapat dilakukan pengujian selanjutnya yakni pengujian reliabilitas.

Hasil Uji Reabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2018), kriteria untuk pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas
(AVE) dan Construct Reliability (CR)

Variable	Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
Remuneration System	0.544	0.856
Work Culture	0.527	0.899
Work Motivation	0.553	0.908
Employee Loyalty	0.513	0.840

Dari ukuran AVE, diketahui nilai AVE, diketahui seluruh nilai AVE > 0.5 , yang berarti telah memenuhi sifat *convergent validity* yang baik berdasarkan ukuran AVE. Sementara berdasarkan nilai CR, seluruh nilai CR > 0.7 , yang berarti telah memenuhi sifat *convergent validit*.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Remuneration System* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem remunerasi (*Remuneration System*) memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (*Employee Loyalty*), dengan nilai estimate sebesar 0,580 dan p-value 0,000. Hal ini berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan termasuk pemahaman atas kaitan antara kinerja dan penghargaan, transparansi dalam penghitungan poin remunerasi, serta kejelasan mekanisme pemberian kompensasi maka semakin tinggi tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi. Penemuan ini sejalan dengan teori dari Srichandan dan Dambhare (2024), yang menyatakan bahwa sistem penghargaan yang mencakup promosi, tunjangan, serta pelatihan mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan di industri perhotelan.

Selain itu, indikator-indikator dalam variabel *Remuneration System* pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi, yang menandakan bahwa mayoritas responden merasa puas dan memahami sistem remunerasi yang berlaku di tempat kerja mereka. Sistem ini memberikan rasa keadilan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, yang pada

akhirnya memperkuat keterikatan emosional dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Hasil ini juga diperkuat oleh temuan penelitian sebelumnya dari Kurniawan & Prasetyo (2023), yang mengungkapkan bahwa kompensasi yang layak menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas karyawan di sektor perbankan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi yang dikelola dengan baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk tetap setia, terlibat, dan berkomitmen dalam jangka panjang terhadap organisasi, khususnya dalam konteks industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas layanan manusia.

Pengaruh *Work Culture* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Culture* (budaya kerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Loyalty* (loyalitas karyawan), dengan nilai estimate sebesar 0,812 dan p-value 0,000. Nilai estimate yang tinggi ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan faktor dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan dibandingkan variabel lainnya. Budaya kerja yang kuat, positif, dan suportif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kenyamanan, rasa memiliki, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Temuan ini didukung oleh teori Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu menciptakan keselarasan nilai antara individu dan perusahaan, yang merupakan fondasi penting bagi loyalitas jangka panjang. Dalam konteks industri perhotelan, budaya kerja yang menekankan nilai-nilai seperti kerja sama tim, komunikasi terbuka, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kinerja sangat penting karena secara langsung berpengaruh pada kepuasan kerja dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi oleh Putri & Wardana (2022) yang menemukan bahwa karyawan yang merasa lingkungan kerjanya mendukung dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Budaya kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi turnover dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Pengaruh *Remuneration System* terhadap *Work Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Remuneration System* (sistem remunerasi) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Motivation* (motivasi kerja), dengan nilai estimate sebesar 0,434 dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem remunerasi yang diterapkan oleh perusahaan baik dari segi kejelasan, keadilan, maupun keterkaitannya dengan kinerja maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, merencanakan target, dan merasa dihargai atas kontribusinya.

Temuan ini mendukung teori Herzberg mengenai motivasi dua faktor, di mana kompensasi yang layak termasuk dalam kategori hygiene factor yang jika dikelola dengan baik dapat mencegah ketidakpuasan kerja dan meningkatkan semangat kerja. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan studi oleh Maulida & Nugroho (2022), yang menyatakan bahwa sistem remunerasi yang terstruktur mampu meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan di sektor perhotelan.

Data deskriptif pada indikator variabel ini menunjukkan bahwa responden memahami sistem remunerasi yang berlaku dan merasa sistem tersebut mendorong mereka untuk meraih pencapaian yang lebih tinggi. Motivasi yang tumbuh dari sistem penghargaan tersebut tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga menyangkut pengakuan atas kinerja yang berdampak pada kepuasan dan semangat kerja karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh *Work Culture* terhadap *Work Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Culture* (budaya kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation* (motivasi kerja), dengan nilai estimate sebesar 0,423 dan p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif, terbuka, dan mendukung sangat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Budaya kerja yang sehat menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai di lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan berkomitmen terhadap tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi individu dapat menumbuhkan motivasi intrinsik dalam diri karyawan. Dalam konteks industri perhotelan yang menuntut pelayanan prima dan interaksi sosial tinggi, budaya kerja yang membangun menjadi faktor penting dalam membangkitkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.

Penelitian ini juga didukung oleh temuan dari Astuti dan Kasmir (2023) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang kondusif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, khususnya di sektor jasa. Dalam penelitian ini, mayoritas responden menilai budaya kerja di hotel mereka cukup positif dan mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Budaya kerja yang demikian menciptakan lingkungan kerja yang bukan hanya produktif, tetapi juga menyenangkan dan penuh semangat.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Motivation* (motivasi kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Loyalty* (loyalitas karyawan), dengan nilai estimate sebesar 0,341 dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin besar pula tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, merasa bangga terhadap pekerjaannya, serta bersedia untuk tetap bertahan dan berkembang bersama organisasi dalam jangka panjang.

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku secara produktif. Menurut teori motivasi dari Deci & Ryan (2000), ketika kebutuhan dasar individu seperti kompetensi, keterkaitan sosial, dan otonomi terpenuhi dalam lingkungan kerja, maka motivasi intrinsik karyawan akan meningkat. Dalam konteks ini, motivasi yang kuat akan menciptakan rasa tanggung jawab, keterikatan emosional, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Sari dan Nugroho (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan loyalitas, terutama di sektor jasa seperti perhotelan. Dalam industri ini, kepuasan dan pengalaman kerja yang positif sangat menentukan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Pengaruh *Work Motivation* memediasi pengaruh *Remuneration System* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Motivation* (motivasi kerja) secara signifikan memediasi pengaruh *Remuneration System* (sistem remunerasi) terhadap *Employee Loyalty* (loyalitas karyawan). Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimate sebesar 0,451 dan p-value 0,008, yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Artinya, sistem remunerasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap loyalitas, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan kata lain, sistem kompensasi yang baik mampu mendorong loyalitas karyawan karena turut meningkatkan semangat dan motivasi mereka dalam bekerja.

Hasil ini memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja merupakan variabel perantara yang penting dalam menjembatani hubungan antara sistem penghargaan dan loyalitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang kemudian memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa sistem remunerasi mencerminkan penghargaan atas usaha dan kontribusi mereka, mereka tidak hanya terdorong untuk bekerja lebih giat, tetapi juga cenderung merasa dihargai dan ingin tetap berada di dalam organisasi.

Penemuan ini juga didukung oleh studi sebelumnya dari Fitria & Supriyadi (2021), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja, dan pada gilirannya, memperkuat loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa loyalitas tidak hanya bisa dibentuk melalui pemberian kompensasi secara langsung, tetapi juga harus dibarengi dengan upaya menumbuhkan motivasi kerja, seperti pelatihan, pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif.

Pengaruh *Work Motivation* memediasi pengaruh *Work Culture* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Motivation* (motivasi kerja) berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Work Culture* (budaya kerja) dan *Employee Loyalty* (loyalitas karyawan). Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimate sebesar 0,326 dengan p-value sebesar 0,0048, yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung pada loyalitas karyawan, tetapi juga memengaruhi loyalitas secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Dalam konteks ini, budaya kerja yang suportif, kolaboratif, dan positif mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja yang kuat memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab, yang kemudian mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Ketika motivasi kerja meningkat, loyalitas terhadap organisasi pun ikut bertumbuh. Ini selaras dengan teori dari Deci & Ryan (2000) yang menyatakan bahwa lingkungan sosial yang mendukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang berkontribusi pada keterikatan jangka panjang terhadap organisasi.

Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Putra dan Handayani (2022), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang sehat tidak hanya berdampak langsung terhadap loyalitas, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja sebagai faktor perantara. Dalam industri perhotelan, di mana interaksi manusia menjadi inti dari pelayanan, motivasi kerja yang tumbuh dari budaya kerja yang positif sangat menentukan loyalitas dan kualitas kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang dibangun mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong keterlibatan aktif karyawan, sehingga tercipta loyalitas yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Remuneration System berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Loyalty. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem remunerasi yang diterapkan, semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
2. Work Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Loyalty. Budaya kerja yang sehat, terbuka, dan mendukung dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Remuneration System berpengaruh positif terhadap Work Motivation. Sistem kompensasi yang adil dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Work Culture berpengaruh positif terhadap Work Motivation. Budaya kerja yang positif dan inklusif dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kerja karyawan.
5. Work Motivation berpengaruh positif terhadap Employee Loyalty. Motivasi kerja yang tinggi mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
6. Work Motivation memediasi pengaruh Remuneration System terhadap Employee Loyalty. Artinya, sistem remunerasi mampu meningkatkan loyalitas melalui peningkatan motivasi kerja.
7. Work Motivation memediasi pengaruh Work Culture terhadap Employee Loyalty. Budaya kerja yang positif mampu meningkatkan loyalitas secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut:

1. Untuk pihak manajemen hotel: Disarankan untuk terus meningkatkan kualitas sistem remunerasi dengan menyesuaikannya pada prinsip keadilan dan transparansi, serta mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada kerja tim dan pengakuan kinerja.
2. Untuk karyawan: Diharapkan dapat memanfaatkan sistem yang ada secara maksimal dan terus menjaga motivasi kerja melalui pengembangan diri serta keterlibatan aktif dalam lingkungan kerja.
3. Untuk peneliti selanjutnya: Disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian ke hotel berbintang lainnya atau wilayah berbeda, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, dan iklim organisasi agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.
4. Untuk akademisi: Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk kajian lebih lanjut terkait hubungan antara faktor organisasi dan perilaku kerja, terutama dalam konteks industri jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjaswangi, P. O., & Sumartik, S. (2022). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in MSMEs in Sidoarjo Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13(4), 374–397. <https://doi.org/10.21070/ijccd2022818>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Benarkuu, G. G., Katere, E., Ifenkwe, A., Clever, P., & Adjei, J. S. (2024). *The Impact of Workplace Environment , Internal Communication , and Remuneration on Job Satisfaction among Lecturers in Private Universities in Ghana*. 5(3), 40–50.
- Berliyanti, D. O., & Rahayu, B. D. (2022). *Pengaruh psychological empowerment, extrinsic motivation, diversity management terhadap employee engagement pada karyawan CV. Bunga Putri Catering*. Jurnal Ekonomi Trisakti, 2(2), 491–500. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14133>
- Business, F., Sciences, S., Nusantara, D., Duren, T., No, B., & Utara, T. D. (2025). *Analysis Of Leadership Style And Work Culture On Employee Loyalty At PT . Orisa Utama Sejahtera*. 5(02), 426–435. <https://doi.org/10.58471/jms.v5i02>
- Chandra, A., Rastitiati, N. K. J., & Kalpikawati, I. A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Penghargaan Terhadap Loyalitas Karyawan di XYZ Hotel Bali Uluwatu. *Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM)*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.52352/jham.v3i1.1352>
- Dahlila, D., & Frinaldi, A. (2021). The Influence of Work Culture, Compensation and Work Spirit on Employee Performance of Health Office in in Pariaman City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.26858/jiap.v11i1.19112>
- Darmasaputra & Satiningsih. (2017). Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan. *Univesritas Muhammadiyah Surakarta*, 4(1), 9–15. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v18i1.549>
- Dewi, F. G., Yuliansyah, Sarumpaet, S., & Gamayuni, R. R. (2022). Remuneration, Organizational Commitment, and Performance in Indonesia State Universities: A Mixed Method Study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11(2), 204–217.
- Eldon, D., Nugroho, J. E., & Widjaja, M. L. K. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 44–59. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53375>
- Faiz Lutfan Nadir Rosady1, Dita Oki Berliyanti. 2024. Pengaruh *Employee-Oriented HRM*,

Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership dan Work Family Conflict terhadap Pshycological Safety Karyawan Bank BUMN di Kepulauan Riau. Jurnal Pendidikan Tambunasi

Gulo, E. S., & Waruwu, M. H. (2025). *The Role Of Compensation Systems In Enhancing Employee Loyalty : A Case Study Of UD Erwin*. 13(2), 1067–1078.

Harris, Sinurat ;Sundari, S. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Tunjangan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Satpol PP Jakarta Barat. *Sistem Informasi Dan Manajemen*, 282–291.

Hussain, S., & Soroya, S. H. (2019). Factors Affecting the Motivation of Library Paraprofessional Staff Working in University Libraries of Lahore: An Appraisal. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 21(January 2019), 66–87. <https://doi.org/10.47657/2019211373>

Hana Angelica Daniella Mantow¹ and B. Medina Nilasari. 2022. *The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance*. Jurnal Manajemen/Volume XXVI, No. 01, February 2022: 51-66DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v26i1.834>

Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLoS ONE*, 19(3 March), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933>

Luh, N., & Vetriani, E. (2024). Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada The Mansion Resort Hotel dan Spa Ubud. *Widya Amrita : Jurnal.Manajemen,.Kewirausahaan.Dan.Pariwisata*, 4(6), 1035–1045.

Mantow, H. A. D., & Nilasari, B. M. (2022). *The effect of knowledge management and talent management on employee performance mediated by employee development*. Jurnal Manajemen, 26(1), 51–66. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.834>

Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>

Pardede, L. N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. United Rope. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 126–134. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v2i1.177>

Prasasti, Intan. Ameli; Sitohang, Heseziel; Fauziah, S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kopi Kenangan Area BSD Kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(2), 72–76.

Putri, Y., Anggraini, A., Aulia, M., Hermina, D., Motivation, W., & Satisfaction, J. (2025). *THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT , PAYROLL SYSTEM AND WORK MOTIVATION IN IMPROVING TEACHERS ' JOB SATISFACTION : A*. 2, 141–161.

Srichandan, M., & Dambhare, A. (2024). Hospitality Dynamics in Bhubaneswar : Investigating The Influence of Hotels Reward Systems On Employee Motivation and Retention Strategies. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*

(IJREAM) ISSN : 2454-9150 Vol-10, Issue-01, Apr 2024 Hospitality, 01.

Stephani, L., & Wibawa, I. M. A. (2024). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja pada loyalitas karyawan berdasarkan jenis kelamin. *E-Jurnal Manajemen*, 3(10), 3078–3095.

Sugiarti, E., & History, A. (2025). *ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE QUALITY , ENVIRONMENT , AND BENEFITS ON*. 4(1), 130–135.

Sulastiningtiyas, D., & Nilasari, B. M. (2018). *The effect of leadership style, work environment, and organizational motivation on employee performance with job satisfaction as variable mediating*. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 93–114.

Umam, R., Karnadi, & Fandiyanto, R. (2023). *Randika Fandiyanto*. 2(5), 1077–1094.

Wono, H. Y., Herdono, I., & Ronaldo, J. (2021). The Effect of Compensation and Workload on Loyalty Employees at Hotel Tanjung Surabaya. *Propaganda*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.37010/prop.v1i1.250>

Ying, C., Liu, N., Lei, Z., & Gan, M. (2025). The effects of perceived trust and psychological safety on the emotions and behaviour of hotel employees: the lens from post-COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2025, 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05069-3>

Zuwanda, A., Aminah, S., Riza, T., Shiddiq, A. A., Silvia, Y., & Pane, G. (2025). *Analysis of the Influence of Work Experience, Work Morale, and Working Period on Employee Productivity at the Birem Bayeun Sub-district Office, East Aceh*. 9(1), 55–62.