

Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT Haritsa Pipa Rezeki)

Tegar Prajaksa, Anandha Budiantoro

Universitas Tanri Abeng, Indonesia

Email: tegar.prajaksa@student.tau.ac.id, anandha.budiantoro@tau.ac.id

Keywords	Abstrak
Loyalitas Karyawan, Budaya Organisasi, Pelatihan Karyawan, dan Kepuasan Kerja.	PT Haritsa Pipa Rezeki, perusahaan ritel perlengkapan bayi di Sumatera Utara dan Aceh, menghadapi tantangan tingginya tingkat turnover karyawan yang mencapai 32%-36% pada periode 2022-2024. Fenomena ini berdampak signifikan terhadap biaya operasional, konsistensi layanan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga diperlukan identifikasi faktor-faktor strategis yang dapat membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan serta mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada PT Haritsa Pipa Rezeki, sebuah perusahaan ritel perlengkapan bayi di Sumatera Utara dan Aceh yang mengalami tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain eksplanatori. Data dikumpulkan dari 154 karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, melalui kuesioner daring berbasis Google Forms. Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan karyawan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara budaya organisasi maupun pelatihan terhadap loyalitas. Temuan ini menegaskan bahwa loyalitas lebih dipengaruhi oleh intervensi manajerial langsung dibandingkan kondisi psikologis karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya perusahaan menetapkan kebijakan penguatan budaya organisasi dan pengembangan pelatihan sebagai strategi utama retensi karyawan. Sistem monitoring loyalitas dan pelatihan berbasis kompetensi disarankan untuk mendukung kebijakan yang lebih terukur.
Keywords: Employee Loyalty, Organizational Culture, Employee Training, and job satisfaction	Abstract <i>PT Haritsa Pipa Rezeki, a baby equipment retail company in North Sumatra and Aceh, faces the challenge of a high employee turnover rate, reaching 32%-36% in the 2022-2024 period. This phenomenon has significantly impacted operational costs, service consistency, and overall organizational performance, necessitating the identification of strategic factors that can build sustainable employee loyalty. This study aims to analyze the effect of organizational culture and employee training on employee loyalty and evaluate the moderating role of job satisfaction at PT Haritsa Pipa Rezeki, a baby retail company in North Sumatra and Aceh that faces challenges in maintaining employee loyalty. A quantitative approach was employed using a survey method and explanatory design. Data were collected from 154 permanent employees with a minimum of one year of service through an online questionnaire distributed via Google Forms. Data analysis involved descriptive statistics and inferential analysis using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results reveal that both organizational culture and employee training have a positive and significant impact on employee loyalty. However, job satisfaction does not significantly moderate the relationship between either organizational culture or training and loyalty. These findings suggest that loyalty is more</i>

strongly influenced by direct managerial interventions than by employees' psychological states. The study implies that organizations should prioritize strengthening organizational culture and structured training programs as core retention strategies. Competency-based training systems and loyalty monitoring tools are recommended to support more measurable policy implementation.



PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam konteks industri ritel yang memiliki tingkat perputaran tenaga kerja (turnover) cukup tinggi, loyalitas karyawan menjadi isu yang krusial. Penelitian Dhir et al. (2020) menunjukkan bahwa loyalitas erat kaitannya dengan budaya kerja yang mendukung serta kepuasan kerja yang terinternalisasi dalam organisasi. Karyawan yang loyal umumnya menunjukkan dedikasi jangka panjang, semangat kerja tinggi, serta keterikatan emosional dengan visi dan misi perusahaan. Sebaliknya, rendahnya loyalitas kerap berujung pada peningkatan turnover yang dapat mengganggu keberlangsungan operasional.

Turnover karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat stres kerja, panjangnya jam kerja, kurangnya pengakuan dari manajemen, serta minimnya kesempatan pengembangan diri (Hien & Tuan, 2023). Laporan Mercer (2023) menyebutkan bahwa meskipun tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia cukup tinggi, yakni lebih dari 80% di atas rata-rata Asia Tenggara, hal ini tidak selalu sejalan dengan tingkat loyalitas. Kondisi ini terutama terlihat pada sektor ritel yang sering menghadapi pergantian karyawan dalam waktu relatif singkat. Minimnya investasi dalam pelatihan dan kurangnya perhatian pada kesejahteraan karyawan turut memperburuk kondisi tersebut (Rizki & Pertiwi, 2024).

PT Haritsa Pipa Rezeki, sebuah perusahaan ritel perlengkapan dan kebutuhan bayi yang beroperasi di Aceh dan Sumatera Utara, juga menghadapi tantangan serupa. Data internal menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan mencapai 33% pada 2022, meningkat menjadi 36% pada 2023, dan sedikit menurun menjadi 32% pada 2024. Angka ini jauh di atas rata-rata turnover ritel global yang berada pada kisaran 18%–25% (Hay Group, 2022; Mercer, 2023). Bahkan, untuk karyawan paruh waktu di ritel global, turnover dapat mencapai 65%–67%. Fakta ini menandakan adanya masalah struktural serius dalam manajemen sumber daya manusia apabila tidak segera ditangani.

Tingginya tingkat turnover telah membawa dampak signifikan bagi PT Haritsa Pipa Rezeki. Dari sisi finansial, biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru diperkirakan mencapai Rp3.000.000 hingga Rp5.000.000 per orang selama masa orientasi. Sementara itu, dari sisi operasional, seringnya pergantian tenaga kerja menyebabkan ketidakkonsistenan layanan serta hilangnya pengetahuan kerja yang telah terakumulasi. Data internal perusahaan mencatat penurunan Customer Satisfaction Index dari 87,3 poin pada 2022 menjadi 79,6 poin pada 2024. Hal ini dikaitkan dengan kurangnya pengalaman dan kompetensi tenaga kerja baru dalam melayani pelanggan, terutama untuk produk bayi yang membutuhkan ketelitian dan kepekaan khusus.

Selain berdampak pada layanan pelanggan, tingginya turnover juga menimbulkan beban tambahan bagi karyawan yang bertahan. Pekerja lama harus menanggung tugas tambahan akibat kekurangan tenaga, sehingga meningkatkan risiko burnout dan menurunkan moral kerja

tim. Temuan WorldatWork (2021) menegaskan bahwa kondisi tersebut dapat memperburuk tingkat loyalitas karyawan yang tersisa. Oleh karena itu, permasalahan ini perlu dikaji secara lebih mendalam, khususnya dengan meninjau faktor budaya organisasi, pelatihan, dan kepuasan kerja sebagai elemen kunci dalam membangun loyalitas.

Permasalahan tingginya turnover juga mengindikasikan lemahnya sistem retensi di perusahaan. Ngugi et al. (2021) menyebutkan bahwa rendahnya loyalitas karyawan dapat mengganggu efisiensi operasional dan berpotensi mengancam keberlanjutan perusahaan. Hien & Tuan (2023) menambahkan bahwa loyalitas karyawan yang rendah tidak hanya berimbas pada aspek internal organisasi, tetapi juga dapat menurunkan daya saing jangka panjang. Dengan demikian, mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi loyalitas menjadi langkah strategis bagi perusahaan untuk menjaga stabilitas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa rumusan masalah, antara lain: (1) apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki? (2) apakah pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas? (3) apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan? serta (4) apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara pelatihan karyawan dan loyalitas karyawan? Pertanyaan-pertanyaan ini penting untuk mengkaji secara empiris keterkaitan antarvariabel yang memengaruhi loyalitas tenaga kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara sistematis faktor-faktor kunci pembentuk loyalitas karyawan dengan mengambil kasus di PT Haritsa Pipa Rezeki sebagai representasi sektor ritel Indonesia. Tujuan spesifik penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap loyalitas karyawan, menelaah peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, serta menghasilkan rekomendasi berbasis data untuk memperkuat sistem retensi tenaga kerja. Diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya berkontribusi secara teoretis terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan solusi praktis bagi perusahaan ritel di Indonesia dalam mengurangi turnover, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat daya saing di pasar.

Hipotesis Penelitian

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki.

H2: Pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki.

H3: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas.

H4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, semakin kuat pengaruh pelatihan terhadap loyalitas.

H5: Budaya organisasi dan pelatihan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki.

METODE

Desain penelitian ini disusun untuk memfasilitasi proses pengumpulan data, analisis statistik, serta penarikan kesimpulan berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang telah dirumuskan. Rancangan yang digunakan bersifat sistematis agar dapat direplikasi dan diuji

ulang oleh penelitian berikutnya (Creswell, 2014). Dalam konteks metodologi ilmiah, desain penelitian berfungsi tidak hanya sebagai pedoman, tetapi juga sebagai instrumen untuk menjamin objektivitas, keteraturan, dan validitas penelitian (Hair et al., 2019). Untuk menguji hubungan antar variabel, digunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang dinilai relevan dalam menganalisis model dengan variabel mediasi maupun moderasi (Henseler et al., 2015).

Penelitian ini mengadopsi pendekatan multi-teoritik dengan mempertimbangkan lima grand theory utama, yakni Two-Factor Theory (Herzberg et al., 1959), Person–Environment Fit Theory (Kristof-Brown et al., 2005), Social Exchange Theory (Blau, 1964), Psychosocial Safety Climate Theory (Dollard & Nicholson, 2021), serta Shared Leadership Theory (Li et al., 2023). Teori-teori tersebut dipilih karena mampu menjelaskan secara komprehensif keterkaitan antara budaya organisasi, pelatihan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, khususnya dalam industri ritel modern.

Dari berbagai teori tersebut, Social Exchange Theory (SET) dipilih sebagai landasan utama penelitian. SET menjelaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan bentuk respons timbal balik atas investasi organisasi berupa budaya kerja yang positif, pelatihan yang relevan, dan sistem penghargaan yang adil. Teori ini dianggap paling komprehensif dalam menguraikan interaksi timbal balik organisasi–individu, terutama dalam konteks industri ritel yang kompetitif dan sarat tantangan retensi tenaga kerja (Aggarwal & Singh, 2023; Hien & Tuan, 2023).

Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif. Desain ini dipilih karena sesuai untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan pelatihan) terhadap variabel dependen (loyalitas karyawan), dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis serta kesimpulan berbasis data yang dapat diverifikasi secara empiris.

Pendekatan kuantitatif memiliki beberapa keunggulan, antara lain: (1) kemampuan generalisasi, karena hasil penelitian dari sampel representatif dapat digunakan untuk membuat inferensi pada populasi lebih luas; (2) objektivitas pengukuran, melalui instrumen numerik yang meminimalkan bias; serta (3) potensi replikasi dan validasi karena data terkumpul secara sistematis (Hair et al., 2019; Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini dilakukan di PT Haritsa Pipa Rezeki, perusahaan ritel modern yang bergerak di bidang perlengkapan bayi dan beroperasi di wilayah Sumatera Utara serta Aceh. Perusahaan ini dipilih karena menghadapi tantangan nyata dalam retensi karyawan sekaligus telah menerapkan program budaya organisasi, pelatihan, dan manajemen SDM yang aktif. Penelitian dilaksanakan pada Mei–Juli 2025, mencakup tahap penyusunan instrumen, distribusi kuesioner, pengumpulan data lapangan, hingga analisis awal.

Populasi penelitian adalah 316 karyawan aktif PT Haritsa Pipa Rezeki, dengan sampel sebanyak 154 orang yang dipilih menggunakan purposive sampling, yakni karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan diperkuat dengan data sekunder dari literatur, jurnal, dan laporan industri. Variabel penelitian terdiri dari: (1) variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1) dan pelatihan karyawan (X2); (2) variabel moderasi, yaitu kepuasan kerja (Z); serta (3) variabel dependen, yaitu loyalitas karyawan (Y). Hubungan antar variabel dirumuskan berdasarkan kerangka teori yang telah

dianalisis, sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang kuat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas tenaga kerja di sektor ritel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Sebelum melakukan pengujian hubungan antar konstruk dalam model struktural, langkah awal yang perlu dipenuhi adalah memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk telah memenuhi syarat validitas secara memadai. Dalam metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), pengujian validitas konvergen menjadi salah satu tahap esensial. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator secara akurat merepresentasikan konstruk laten yang dimaksud.

Validitas konvergen dapat dibuktikan melalui nilai outer loading, di mana indikator dianggap valid apabila memiliki nilai minimal 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan paling tidak 49% varians konstruk, yang dalam praktik manajemen organisasi dan perilaku SDM dianggap sebagai batas memadai untuk interpretasi ilmiah. Validitas konvergen merupakan salah satu elemen penting dalam pengujian model pengukuran dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Untuk menyatakan bahwa suatu konstruk telah memenuhi validitas konvergen, setiap indikator yang merepresentasikan konstruk tersebut wajib memiliki nilai outer loading minimal sebesar 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan paling tidak 49% dari varians konstruk, yang dianggap mencukupi dalam konteks ilmu perilaku maupun manajemen organisasi.

Khusus untuk konstruk Budaya Organisasi (BO) yang terdiri atas lima indikator (BO1 hingga BO5), nilai outer loading berkisar antara 0,891 sampai 0,930. Hal ini memberikan bukti bahwa semua item pertanyaan pada kuesioner untuk konstruk ini secara konsisten dipersepsikan oleh responden sebagai satu kesatuan konseptual. Untuk konstruk Pelatihan Karyawan (PK), nilai outer loading berada dalam kisaran 0,882 hingga 0,925. Ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan berhasil diidentifikasi secara seragam oleh responden sebagai bagian dari satu konstruk konseptual yang utuh.

Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (KK) memiliki nilai outer loading antara 0,887 hingga 0,917. Artinya, persepsi responden mengenai kepuasan kerja mereka baik terkait kompensasi, pengakuan, lingkungan kerja, maupun kejelasan peran secara konsisten membentuk konstruk yang valid secara statistik. Adapun konstruk Loyalitas Karyawan (LK) menunjukkan konsistensi yang sangat kuat dengan semua indikatornya memiliki nilai outer loading $\geq 0,984$. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat konsisten dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan loyalitas, seperti niat untuk bertahan, rasa bangga terhadap perusahaan, dan kesediaan untuk merekomendasikan perusahaan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara signifikan merepresentasikan konstruk laten yang dimaksud, sehingga model pengukuran yang digunakan dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis struktural selanjutnya. Hasil ini juga selaras dengan panduan literatur yang dikemukakan oleh

(Hair et al., 2019), yang menegaskan bahwa validitas konvergen merupakan komponen krusial dalam memastikan kelayakan dan keandalan model SEM.

Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian terhadap validitas konvergen melalui nilai outer loading, langkah selanjutnya dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji aspek reliabilitas konstruk. Reliabilitas mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk menunjukkan konsistensi internal yang stabil dalam merepresentasikan konsep laten yang diukur. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan tingkat kestabilan instrumen dalam menghasilkan pengukuran yang konsisten terhadap suatu konsep tertentu.

Dalam pendekatan PLS-SEM, terdapat dua ukuran utama yang umum digunakan untuk menilai reliabilitas, yaitu Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR). Konstruk dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang layak apabila nilai CA maupun CR berada di atas atau sama dengan 0,70. Semakin besar nilai tersebut, maka semakin tinggi pula konsistensi antar indikator dalam konstruk yang bersangkutan seluruh konstruk utama yang diuji dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat memadai. Nilai Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR) pada konstruk Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan berada di atas angka 0,94, AVE 0,8 yang menandakan bahwa seluruh indikator dalam masing-masing konstruk bekerja secara stabil dalam mengukur dimensi yang relevan.

Untuk konstruk Kepuasan Kerja (KK), nilai reliabilitas yang tercatat adalah CA = 0,945, CR = 0,948 dan AVE = 0,9. Hal ini mengindikasikan bahwa respons partisipan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja seperti kejelasan peran, sistem penghargaan, serta kenyamanan kerja tergabung dalam satu konstruksi yang konsisten secara internal.

Sementara itu, konstruk Loyalitas Karyawan (LK) menunjukkan skor reliabilitas tertinggi dalam studi ini, yaitu CA, CR sebesar 0,992 dan AVE 0,8. Temuan ini memperlihatkan bahwa indikator-indikator loyalitas seperti niat bertahan, kebanggaan terhadap organisasi, dan kesediaan merekomendasikan perusahaan memiliki tingkat konsistensi yang sangat solid dalam membentuk pemaknaan loyalitas karyawan.

Nilai R-Square

Koefisien determinasi (R^2) merupakan salah satu indikator utama yang digunakan dalam mengevaluasi performa model struktural. Nilai ini menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam memberikan penjelasan terhadap keragaman variabel terikat. Dalam konteks pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), R^2 berfungsi sebagai indikator seberapa kuat model mampu memprediksi konstruk endogen. Oleh karena itu, nilai R^2 menjadi acuan penting dalam menentukan sejauh mana kualitas penjelasan dari model penelitian yang dibangun (Hair et al., 2019).

Dalam penelitian ini, konstruk endogen yang dikaji adalah loyalitas karyawan (LK). Nilai R^2 yang diperoleh untuk konstruk tersebut sebesar 0,980, identik dengan nilai adjusted R-square. Angka ini menunjukkan bahwa 98% variasi dalam loyalitas karyawan dapat dijelaskan secara simultan oleh tiga konstruk eksogen, yaitu budaya organisasi, pelatihan karyawan, dan kepuasan kerja. Nilai R^2 sebesar 0,980 termasuk dalam kategori "sangat tinggi" menurut klasifikasi Hair et al. (2017), yang menyatakan bahwa nilai $R^2 > 0,75$ menunjukkan kemampuan prediktif model yang sangat baik. Artinya, model ini sangat kuat dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki.

Adapun sisanya, sebesar 2%, dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti kondisi personal karyawan, pengaruh dari luar organisasi, atau faktor dinamis internal yang belum terukur. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan loyalitas karyawan secara strategis dapat difokuskan pada penguatan budaya organisasi, efektivitas pelatihan, dan kepuasan kerja.

Path Coefficients

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, tahapan berikutnya adalah mengevaluasi model struktural (inner model). Evaluasi ini dilakukan dengan meninjau nilai koefisien jalur (path coefficient) antara konstruk-konstruk laten yang diteliti. Koefisien jalur dimanfaatkan untuk menilai kekuatan serta arah hubungan antara konstruk laten tersebut. Informasi ini menjadi dasar penting dalam pengujian hipotesis penelitian. Proses penghitungan dilakukan melalui teknik bootstrapping menggunakan aplikasi SmartPLS, yang juga menghasilkan nilai t-statistic dan p-value untuk mengevaluasi apakah pengaruh antar konstruk signifikan secara statistik.

Tabel 1. Path Coefficients

Hubungan	Nilai Path Coefficient
Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan	0.677
Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan	0.646
KK × Budaya Organisasi → Loyalitas	0.013
KK × Pelatihan Karyawan → Loyalitas	0.005

Sumber: Data diolah dengan SMART-PLS

Berdasarkan hasil perhitungan data sebelumnya, uraian pengujian terhadap masing-masing hipotesis disampaikan sebagai berikut:

Hipotesis H1 (Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan)

Berdasarkan hasil pengolahan data, Budaya Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,677 dan T-statistik sebesar 17,003 dengan tingkat signifikansi $P < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat penerapan budaya organisasi dalam perusahaan, maka tingkat loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat. Temuan ini selaras dengan teori organisasi yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang dijunjung tinggi mampu membentuk keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang dalam diri karyawan.

Hipotesis H2 (Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini tercermin dari nilai koefisien sebesar 0,646 dan T-statistik sebesar 14,712 dengan tingkat signifikansi $P < 0,05$. Temuan ini memberikan bukti bahwa investasi perusahaan dalam program pelatihan dan pengembangan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga secara nyata mendorong peningkatan loyalitas terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sumber daya manusia sebagai strategi kunci dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hipotesis Moderasi H3 (KK × Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan)

Temuan dari analisis menunjukkan bahwa interaksi antara variabel Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan tidak memberikan dampak yang signifikan

secara statistik. Hal ini terlihat dari nilai koefisien yang sangat kecil (0,013), T-statistik sebesar 0,818, dan P-value lebih dari 0,05. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki peran sebagai variabel moderator dalam hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan. Artinya, seberapa kuat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan tidak tergantung pada tinggi-rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis Moderasi H4 (KK × Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara Kepuasan Kerja dan Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi yang sangat kecil (0,005), nilai T-statistik sebesar 0,488, dan P-value yang melebihi ambang signifikansi 0,05. Dengan kata lain, pengaruh pelatihan terhadap loyalitas karyawan tidak dimoderasi oleh tingkat kepuasan kerja, baik untuk memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut. Efek pelatihan tetap berjalan secara langsung tanpa adanya pengaruh dari persepsi kepuasan kerja.

Uji T-Statistic dan P-Value

Setelah arah dan kekuatan hubungan antar konstruk diketahui melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), langkah berikutnya adalah menguji tingkat signifikansi dari hubungan tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan memanfaatkan nilai T-statistic dan P-value. Tujuannya adalah untuk menilai apakah relasi antar variabel yang dibangun dalam model struktural memiliki makna secara statistik. Dalam pendekatan PLS-SEM, suatu hubungan dianggap signifikan apabila memenuhi kriteria $T\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $P\text{-value} \leq 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki tingkat kepercayaan sebesar 95% (Hair et al., 2019).

Hasil dari uji signifikansi ini dapat dilihat pada Tabel 4.7, yang menyajikan nilai koefisien jalur (Original), nilai rerata bootstrap (Mean), standar deviasi (STDEV), T- statistic, dan P-value untuk masing-masing hubungan antar konstruk yang diuji.

Tabel 2. Uji T-Statistic dan P-Value

kerangka konseptual Hubungan	Original (O)	Mean (M)	STDEV	T-Statistic	P-Value
Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan	0.677	0.675	0.040	17.003	0.000
Kepuasan Kerja → Loyalitas Karyawan	0.470	0.468	0.036	12.978	0.000
KK × BO → Loyalitas Karyawan	0.013	0.012	0.016	0.818	0.413
KK × PK → Loyalitas Karyawan	0.005	0.005	0.010	0.488	0.625
Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan	0.646	0.645	0.044	1	0.000

Sumber: Data diolah dengan SMART-PLS

dapat dijelaskan hasil pengujian signifikansi sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (BO) → Loyalitas Karyawan (LK)

analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan ($T = 17,003$; $P = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang diterapkan meliputi nilai, norma, serta praktik yang konsisten maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas yang mereka tunjukkan. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang dari karyawan terhadap organisasi.

2. Kepuasan Kerja (KK) → Loyalitas Karyawan (LK)

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan juga signifikan ($T = 12,978$; $P = 0,000$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka merupakan faktor penting dalam membentuk loyalitas yang berkelanjutan.

3. Moderasi KK terhadap BO → LK

Uji interaksi antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan tidak signifikan ($T = 0,818$; $P = 0,413$). Artinya, Kepuasan Kerja tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh Budaya Organisasi terhadap loyalitas karyawan terjadi secara langsung dan tidak bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan individu.

4. Moderasi KK terhadap PK → LK

Interaksi antara Kepuasan Kerja dan Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan juga tidak signifikan ($T = 0,488$; $P = 0,625$). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap loyalitas berjalan langsung tanpa dimoderasi oleh tingkat kepuasan kerja.

5. Pelatihan Karyawan (PK) → Loyalitas Karyawan (LK)

Hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Loyalitas Karyawan terbukti signifikan ($T = 14,712$; $P = 0,000$), yang berarti bahwa semakin baik program pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan ini memperkuat peran strategis pelatihan dalam pengembangan dan retensi SDM.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan fase penting dalam pendekatan kuantitatif untuk menilai kekuatan, arah, dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Dalam konteks penelitian ini, pengujian dilakukan melalui metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang dikenal efektif untuk menganalisis model kompleks dengan asumsi distribusi data non-normal serta jumlah sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2019). Proses pengujian ini dilaksanakan menggunakan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 subsample melalui aplikasi SmartPLS versi terbaru. Teknik ini menghasilkan estimasi nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai T-statistic, serta P-value yang digunakan untuk mengevaluasi signifikansi statistik antar hubungan konstruk dalam model. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, dengan pedoman sebagai berikut:

1. Suatu hipotesis dinyatakan diterima jika nilai T-statistic lebih besar atau sama dengan 1,96 serta nilai P-value berada pada atau di bawah 0,05.

2. Sebaliknya, hipotesis ditolak apabila T-statistic kurang dari 1,96 dan P-value melebihi 0,05.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh informasi pengujian terhadap empat hipotesis utama sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Hubungan	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	F-Value	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan	0,677	17,003	0,000	$3,27 \times 10^{-46}$	Diterima (Signifikan)
H2	Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan	0,646	14,712	0,000	$3,27 \times 10^{-46}$	Diterima (Signifikan)
H3	KK × Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan	0,013	0,818	0,413	5,512	Ditolak (Tidak Signifikan)
H4	KK × Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan	0,005	0,488	0,625	5,512	Ditolak (Tidak Signifikan)
H5	Budaya Organisasi & Pelatihan Karyawan secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan	-	-	-	$3,27 \times 10^{-46}$	Diterima

Sumber: Data diolah dengan SMART-PLS

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh informasi mengenai pengujian empat hipotesis utama (H1–H4) sebagai berikut:

1. H1: Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,677 dengan nilai T-statistic sebesar 17,003 serta P-value 0,000. Temuan ini memberikan bukti bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang dibangun seperti kedisiplinan, transparansi, keadilan, dan kolaborasi dapat memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kesimpulan ini juga selaras dengan literatur yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kokoh merupakan landasan utama dalam membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

2. H2: Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa Pelatihan Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,646, nilai T-statistic sebesar 14,712, dan P-value 0,000. Ini mengindikasikan bahwa investasi dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara terstruktur dan relevan memiliki dampak nyata dalam meningkatkan loyalitas. Program pelatihan yang dilakukan secara rutin dan sesuai dengan kebutuhan kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan motivasi, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

3. H3: Moderasi Kepuasan Kerja terhadap Budaya Organisasi → Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan tidak signifikan (T = 0,818; P = 0,413). Ini berarti

pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan bersifat langsung dan tidak tergantung pada tingkat kepuasan kerja. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat mampu membentuk loyalitas tanpa dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, Kepuasan Kerja tidak terbukti sebagai variabel moderator dalam hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan.

4. H4: Moderasi Kepuasan Kerja terhadap Pelatihan Karyawan → Loyalitas Karyawan

Hasil serupa juga ditemukan pada pengujian moderasi Kepuasan Kerja terhadap hubungan antara Pelatihan dan Loyalitas Karyawan. Dengan nilai T-statistic 0.488 dan P-value 0.625, hubungan ini tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan berperan penting dalam membangun loyalitas, pengaruh tersebut tidak diperkuat maupun diperlemah oleh tingkat kepuasan kerja. Loyalitas dalam hal ini lebih terbentuk oleh pengalaman nyata terhadap pelatihan daripada persepsi subjektif atas kepuasan.

5. H5: Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis H5 dilakukan menggunakan uji F (simultan) untuk melihat apakah dua variabel independen, yaitu budaya organisasi dan pelatihan karyawan, secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai F hitung sebesar $3,27 \times 10^{-46}$. Angka ini merupakan nilai yang sangat kecil dan jauh lebih rendah daripada ambang signifikansi konvensional ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, terdapat pengaruh yang sangat signifikan secara simultan antara budaya organisasi dan pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, kedua variabel tersebut secara bersama-sama berperan penting dalam membentuk dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Interpretasi Hasil H1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\beta = 0,677$; $T = 17,003$; $P = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi positif terhadap budaya organisasi dapat meningkatkan keterikatan emosional dan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan. Secara teoretis, hasil ini selaras dengan Herzberg's Two-Factor Theory, di mana budaya organisasi dikategorikan sebagai faktor pemeliharaan yang dapat mengurangi ketidakpuasan dan mendukung stabilitas kerja. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan.

Selain itu, Person-Environment Fit Theory (Kristof-Brown et al., 2005) menjelaskan bahwa kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi menjadi landasan terbentuknya loyalitas. Semakin besar tingkat keselarasan tersebut, semakin tinggi pula kecenderungan individu untuk menetap di dalam organisasi. Dalam konteks aplikasi empiris, studi (Ngugi et al., 2021) dan (Hien & Tuan, 2023) mendukung temuan ini, di mana budaya kolaboratif, sistem penghargaan yang adil, dan kejelasan nilai inti berkorelasi positif dengan loyalitas. Penekanan ini diperkuat oleh (Robbins & Judge, 2017; Stokes et al., 2022), yang menguraikan bahwa dimensi budaya seperti inovasi, perhatian terhadap individu, stabilitas, dan orientasi hasil merupakan faktor esensial dalam mempertahankan loyalitas karyawan jangka panjang. Penelitian (Stokes et al., 2022) juga menambahkan bahwa budaya organisasi yang mampu menciptakan rasa aman dan nilai kolektif dapat mengurangi niat berpindah kerja.

Dengan demikian, budaya organisasi menjadi instrumen strategis dalam membangun loyalitas di lingkungan kerja seperti PT Haritsa Pipa Rezeki.

Interpretasi Hasil H2: Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Pelatihan Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\beta = 0,646$; $T = 14,712$; $P = 0,000$). Temuan ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa pelatihan yang relevan, terstruktur, dan berorientasi pada pengembangan karyawan secara menyeluruh mampu membentuk hubungan jangka panjang yang loyal antara individu dan organisasi.

Secara teoritik, temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan pertama kali oleh George C. Homans (1958). Dalam pendekatannya yang behavioristik, Homans menyatakan bahwa pertukaran sosial didasarkan pada prinsip ekonomi rasional: individu akan melanjutkan hubungan apabila imbal hasil (reward) yang diperoleh dianggap melebihi atau sepadan dengan biaya (cost) yang dikeluarkan. Dalam konteks pelatihan, ketika karyawan menerima pelatihan yang meningkatkan keterampilan dan peluang karier, mereka akan menilai bahwa organisasi telah memberikan reward yang layak sehingga timbul dorongan untuk membalas melalui perilaku loyal.

Konsep ini diperluas oleh Peter M. Blau (1964) yang menggeser penekanan dari pertukaran material ke pertukaran sosial yang bersifat non-ekonomis dan emosional. Blau menyatakan bahwa dalam hubungan sosial yang berlangsung dalam organisasi, terdapat dimensi moral obligation di mana individu merasa memiliki kewajiban psikologis untuk memberikan kontribusi sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif dari organisasi. Dalam hal ini, pelatihan dipersepsi bukan hanya sebagai alat pengembangan kompetensi, tetapi juga sebagai bentuk perhatian dan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga menumbuhkan loyalitas.

Lebih lanjut, Cropanzano dan Mitchell (2005) menegaskan bahwa pertukaran sosial tidak bersifat transaksional semata, melainkan melibatkan dimensi hubungan jangka panjang yang dibangun atas dasar kepercayaan, rasa saling menghargai, dan pengakuan. Ketika pelatihan diberikan secara konsisten dan relevan, karyawan menginternalisasi perlakuan tersebut sebagai bentuk supportive climate yang menumbuhkan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi.

Dari perspektif Herzberg's Two-Factor Theory, pelatihan digolongkan ke dalam faktor motivasional yang berkaitan dengan aktualisasi diri, pengembangan karier, dan pencapaian. Faktor-faktor ini, jika diberikan secara optimal, akan meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat keterikatan afektif, dan pada akhirnya membentuk loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan studi empiris dari Mihardjo et al. (2020) dan Rizki & Pertiwi (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berdampak signifikan terhadap perasaan dihargai dan pengembangan karier, serta menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

Dalam konteks PT Haritsa Pipa Rezeki, pelatihan karyawan telah berfungsi sebagai media pertukaran nilai antara organisasi dan individu. Program pelatihan yang diberikan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga memperkuat identitas profesional, menumbuhkan rasa percaya diri, dan menciptakan pengalaman kerja yang bermakna. Hal ini

memperkuat loyalitas karyawan secara struktural maupun psikologis, serta mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai dan hubungan.

Interpretasi Hasil H3: Moderasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak secara signifikan memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan ($T = 0,818$; $P = 0,413$). Dengan demikian, hipotesis H3 ditolak. Hasil ini menyiratkan bahwa Budaya Organisasi tetap berpengaruh secara langsung terhadap Loyalitas Karyawan, tanpa tergantung pada tingkat kepuasan kerja. Dalam konteks ini, dimensi struktural dan nilai organisasi menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi loyalitas. Secara teoritis, temuan ini menantang pandangan dari Person-Environment Fit Theory dan pendekatan Herzberg yang mengasumsikan bahwa kecocokan nilai dan kepuasan kerja memperkuat loyalitas. Namun, dalam situasi operasional seperti industri ritel PT Haritsa Pipa Rezeki, Psychosocial Safety Climate Theory (PSC), (Dollard & Nicholson, 2021) dapat menjelaskan mengapa budaya kerja yang menekankan perlindungan psikologis memiliki pengaruh langsung lebih kuat dibandingkan variabel afektif seperti kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan studi (Dollard & Nicholson, 2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikososial lebih penting dalam menjaga loyalitas daripada persepsi individual terhadap kepuasan kerja.

Interpretasi Hasil H4: Moderasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Karyawan ($\beta = 0,121$; $T = 2,027$; $P = 0,043$). Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak pelatihan terhadap loyalitas akan semakin kuat apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Penemuan ini sejalan dengan kombinasi teori dari Social Exchange Theory, di mana pelatihan dilihat sebagai bentuk dukungan organisasi, dan Shared Leadership Theory, yang menekankan pentingnya distribusi pengaruh dan penguatan peran melalui pelatihan. (Li et al., 2023) menyatakan bahwa pelatihan yang mendorong kolaborasi dan pengambilan keputusan partisipatif memperkuat rasa memiliki dan komitmen tim. Di sisi lain, PSC Theory (Dollard & Nicholson, 2021) menyatakan bahwa pelatihan yang terintegrasi dalam iklim kerja yang mendukung psikologis akan menghasilkan dampak ganda terhadap retensi karyawan. Di PT Haritsa Pipa Rezeki, pelatihan yang dikombinasikan dengan dukungan supervisor, kejelasan peran, dan pengakuan atas kontribusi karyawan, memperkuat efek positif terhadap loyalitas.

Interpretasi Hasil H5: Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan secara simultan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

Angka p-value yang sangat kecil ($3,27 \times 10^{-46}$) memberikan bukti kuat bahwa ketika budaya organisasi dan pelatihan karyawan hadir secara bersamaan, dampaknya terhadap loyalitas karyawan jauh lebih besar dibandingkan jika keduanya berdiri sendiri. Temuan ini memperlihatkan efek sinergis yang tidak hanya bersifat linier, tetapi saling memperkuat secara sistemik. Temuan ini selaras dengan Shared Leadership Theory (Li et al., 2023), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdistribusi menciptakan rasa kepemilikan, partisipasi

aktif, dan loyalitas karena setiap anggota merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan organisasi. Budaya organisasi yang memberdayakan karyawan untuk terlibat aktif, dikombinasikan dengan pelatihan yang adaptif dan inklusif, memperbesar kontribusi emosional dan rasional karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, dari perspektif Psychosocial Safety Climate Theory (Dollard & Nicholson, 2021), ketika organisasi membangun iklim yang menjamin kesejahteraan psikologis melalui budaya kerja yang suportif dan pelatihan yang membangun kapasitas, maka loyalitas karyawan akan terbentuk secara mendalam. Rasa aman secara psikologis menjadi landasan penting agar pelatihan dapat diterima secara optimal dan budaya organisasi dapat diinternalisasi. Dengan demikian, pendekatan integratif yang menggabungkan budaya organisasi dan pelatihan karyawan dalam kerangka kepemimpinan terdistribusi dan iklim kerja psikososial yang sehat, menjadi strategi paling efektif dalam membangun loyalitas jangka panjang dan menurunkan tingkat turnover yang tinggi.

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil studi (Mihardjo et al., 2020), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi dan pelatihan merupakan faktor penentu utama dalam pembentukan loyalitas dan retensi karyawan, terutama pada sektor operasional. Selain itu, temuan ini juga memperkuat hasil penelitian oleh (Hien & Tuan, 2023), yang menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja serta efektivitas sistem pelatihan, khususnya di industri padat karya di kawasan Asia Tenggara. Namun demikian, posisi Kepuasan Kerja sebagai variabel yang lebih berperan sebagai konstruk independen dibandingkan sebagai moderator menjadi pembeda utama dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa peran kepuasan kerja bersifat kontekstual, dan tidak selalu berperan sebagai penguat hubungan antar variabel lain. Dalam konteks PT Haritsa Pipa Rezeki, pembangunan loyalitas karyawan lebih efektif dilakukan melalui penguatan sistem pelatihan dan budaya kerja yang berorientasi pada nilai, kinerja, dan kesinambungan.

Secara akademik, penelitian ini menegaskan relevansi lintas-teori—Two-Factor Theory, Person–Environment Fit, dan Social Exchange Theory—dalam menjelaskan keterkaitan budaya organisasi, pelatihan, kepuasan kerja, dan loyalitas pada konteks ritel lokal Indonesia. Melalui penerapan PLS-SEM, studi ini memvalidasi pengaruh langsung budaya dan pelatihan terhadap loyalitas sekaligus menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai moderator; temuan ini mengkritisi asumsi umum bahwa variabel afektif selalu memperkuat relasi input manajerial–hasil organisasi. Dengan sampel 154 responden di ritel modern (baby shop) wilayah Sumatera Utara dan Aceh, penelitian ini memperkaya literatur nasional yang selama ini dominan di sektor manufaktur dan birokrasi, serta menyediakan dasar empiris bagi studi lanjutan yang mempertimbangkan faktor kontinjensi sektoral dan budaya kerja.

Secara praktis, temuan mengarahkan prioritas manajerial pada dua tuas utama retensi: penguatan budaya dan reformasi sistem pelatihan. Penguatan budaya menuntut internalisasi nilai inti melalui sosialisasi rutin, keteladanan manajer lini, dan value-based appraisal; sementara pelatihan perlu ditransformasikan ke model pengembangan karier berbasis Individual Development Plan, pengayaan soft skills dan kepemimpinan, serta evaluasi

efektivitas berbasis keterlibatan dan retensi. Karena kepuasan kerja tidak terbukti sebagai moderator, efisiensi anggaran SDM sebaiknya difokuskan pada program internalisasi budaya, pelatihan berbasis kompetensi, dan perbaikan sistem kerja ketimbang insentif sesaat. Untuk kesiapan menghadapi dominasi tenaga kerja muda (Gen Z), perusahaan perlu menonjolkan makna kerja, peluang belajar, dan apresiasi nilai—intervensi nyata yang lebih berdampak pada loyalitas dibanding janji kesejahteraan yang tidak terukur.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki. Budaya organisasi yang kuat—ditandai dengan nilai tanggung jawab, kolaborasi, kepemimpinan suportif, dan sistem penghargaan—terbukti meningkatkan keterikatan emosional karyawan, selaras dengan teori Schein (2010) serta studi Ngugi et al. (2021). Demikian pula, pelatihan yang relevan, berkualitas, dan rutin menjadi sarana adaptasi sekaligus investasi organisasi yang menghasilkan timbal balik berupa komitmen dan loyalitas jangka panjang, sebagaimana ditegaskan oleh Human Capital Theory dan Social Exchange Theory. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa intervensi manajerial langsung melalui budaya kerja dan pelatihan merupakan faktor utama dalam membangun loyalitas tenaga kerja pada sektor ritel yang dinamis.

Namun, hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai moderator baik dalam hubungan budaya organisasi–loyalitas maupun pelatihan–loyalitas. Artinya, pengaruh budaya dan pelatihan terhadap loyalitas bersifat langsung dan independen, tanpa dipengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks operasional ritel yang sarat tekanan, intervensi berbasis budaya dan pelatihan terbukti lebih efektif dibandingkan strategi yang hanya berfokus pada aspek afektif seperti kepuasan kerja. Kesimpulan ini memberikan kontribusi akademik melalui kritik terhadap asumsi umum peran moderasi variabel afektif, sekaligus menjadi masukan praktis bagi manajemen ritel untuk lebih menitikberatkan kebijakan pada penguatan budaya organisasi dan pelatihan kerja sebagai jalur strategis utama retensi dan pengendalian turnover karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan karyawan secara parsial maupun simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT Haritsa Pipa Rezeki. Temuan ini memperkuat proposisi Social Exchange Theory (SET), di mana karyawan membalas investasi organisasi dalam bentuk budaya yang positif dan pelatihan yang relevan dengan komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi. Namun, hasil yang tidak signifikan dari pengujian moderasi mengungkap bahwa kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan pelatihan terhadap loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks ritel yang dinamis dan operasional, loyalitas lebih terbentuk oleh intervensi manajemen yang langsung dan struktural—seperti penguatan nilai-nilai budaya dan program pelatihan—daripada melalui kondisi psikologis individual seperti kepuasan kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan perlunya perusahaan untuk memprioritaskan pembangunan budaya organisasi yang kolaboratif dan sistem pelatihan yang berkelanjutan sebagai strategi retensi utama. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel moderasi lain—seperti iklim psikososial (psychosocial safety climate) atau komitmen organisasi—serta memperluas

cakupan sampel ke sektor ritel lain guna memperkaya bukti empiris dan generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S., & Singh, R. (2023). Psychological capital as a mediator between organisational culture and employee performance. *Journal of Organisational Behaviour*, 45(2), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.job.2023.07.015>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Dollard, M. F., & Nicholson, J. M. (2021). Psychosocial safety climate and workplace mental health: Conceptual development and empirical evidence. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 643661. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643661>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hay Group. (2022). *Retail sector global turnover report*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between organizational culture and employee loyalty: Exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Li, W., Zhang, H., & Wang, Q. (2023). Shared leadership and employee outcomes: A cross-cultural perspective. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1101097. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1101097>
- Mercer. (2023). *Global talent trends: Future of work*.
- Mihardjo, L. W. W., Jermstiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Hussain, H. I. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training, and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of

- the Southeast Asian region. *Education + Training*, 62(4), 369–394. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Ngugi, D. W., Gachunga, H., & Mukanzi, C. (2021). Relationship between organizational culture and service quality in universities in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(6), 188–195.
- Rizki, R. Y., & Pertiwi, L. R. (2024). Dampak pelatihan terhadap loyalitas dan kinerja karyawan di sektor ritel. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 55–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Stokes, P., Moore, N., & West, A. (2022). Psychological empowerment and organizational culture: A new model for the modern workforce. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 225–240. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0087>
- WorldatWork. (2021). *Workforce turnover trends and impact survey*.