

The Impact of Democratic Leadership, Organizational Transparency, and Rewards on Employee Loyalty with Age and Education Level as Control Variables in State-Owned Electric Companies

[Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, Penghargaan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Usia dan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Pengontrol di Perusahaan Listrik Negara]

Adi Septian Nugroho¹⁾, Wisnu Panggah Setiyono²⁾

¹⁾Program Studi Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi : wisnusetiyono@umsida.ac.id

Abstract. This study aims to examine the influence of democratic leadership, organizational transparency, and reward on employee loyalty at Perusahaan Listrik Negara (PLN), with age and last education level as moderating variables. As a state-owned enterprise, PLN's success in providing essential services heavily relies on the dedication and commitment of its employees. Democratic leadership, which encourages employee participation in decision-making, and organizational transparency, which builds trust and involvement, are expected to directly enhance employee loyalty and motivation. Furthermore, rewards—both material and non-material—are also believed to be important factors that can foster employee dedication and cultivate loyalty. This research also considers how demographic factors such as age and last education level influence employee responses to policies and leadership styles in the context of fostering loyalty. The findings of this study are expected to provide valuable insights for PLN's management in formulating more effective strategies to enhance employee loyalty, taking into account their demographic characteristics..

Keywords - Leadership; Organizational Transparency; Rewards

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan terhadap loyalitas karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan usia dan tingkat pendidikan terakhir sebagai variabel moderasi. Sebagai perusahaan milik negara, kesuksesan PLN dalam menyediakan layanan esensial sangat bergantung pada dedikasi dan komitmen karyawannya. Kepemimpinan demokratis yang mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta transparansi organisasi yang membangun kepercayaan dan keterlibatan, diharapkan dapat secara langsung meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Selain itu, penghargaan—baik materiil maupun non-materiil—juga diyakini menjadi faktor penting yang dapat mendorong dedikasi karyawan dan menumbuhkan loyalitas. Penelitian ini juga mempertimbangkan bagaimana faktor demografis seperti usia dan tingkat pendidikan terakhir memengaruhi respons karyawan terhadap kebijakan dan gaya kepemimpinan dalam konteks pembentukan loyalitas. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan berharga bagi manajemen PLN dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan, dengan mempertimbangkan karakteristik demografi mereka.

Kata Kunci - – Kepemimpinan, Transparansi Organisasi, Penghargaan

I. PENDAHULUAN

Perusahaan Listrik Negara (PLN) memegang peranan vital dalam menyediakan energi listrik yang handal dan merata di seluruh Indonesia. Dalam operasionalnya, keandalan jaringan listrik menjadi prioritas utama untuk menjamin kepuasan pelanggan dan mendukung aktivitas masyarakat. Di balik keberhasilan tersebut, tim Pelayanan Teknik (Yantek) memiliki tanggung jawab yang sangat besar, terutama dalam menangani gangguan jaringan listrik di lapangan. Kenyataan di lapangan menunjukkan tantangan operasional yang signifikan, di mana loyalitas dan respons cepat karyawan Yantek terkadang belum optimal. Sebagai contoh, ketika gangguan terjadi menjelang pergantian shift, beberapa karyawan memilih menunda penanganan hingga tim berikutnya mengambil alih. Praktik ini memperpanjang waktu gangguan, mengurangi keandalan jaringan, dan dapat menurunkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan PLN.

Selain itu, inisiatif proaktif karyawan juga menjadi isu penting dalam meningkatkan pelayanan di PLN. Ketika karyawan Yantek dalam melaksanakan pekerjaan menemukan tumbuhan menjalar di tiang listrik yang sudah hampir mengenai kabel 20 kV, tindakan preventif seperti pemangkasan sering kali tidak dilakukan tanpa instruksi

langsung oleh atasan. Demikian pula, panel trafo di lingkungan kerja yang terbuka dan terlihat oleh karyawan Yantek yang sedang dalam perjalanan piket cenderung dibiarkan. Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang lebih efektif dalam membangun loyalitas dan mendorong inisiatif proaktif karyawan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan, transparansi organisasi, dan penghargaan memiliki peran penting untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keandalan operasional.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan, loyalitas, dan penghargaan dalam berbagai sektor. Studi Bass dan Avolio (1994) membahas kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan, sementara Robbins dan Judge (2013) menyoroti dampak transparansi organisasi pada motivasi kerja. Herzberg (1966) juga mengungkapkan pentingnya penghargaan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Namun, penelitian-penelitian ini cenderung dilakukan di sektor umum dan belum secara spesifik mengkaji konteks pekerjaan teknis berbasis shift seperti tim Yantek PLN, di mana kebutuhan akan respons cepat dan inisiatif mandiri sangat tinggi. Penelitian serupa di sektor teknik seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Priyono (2019) serta Sari dan Widodo (2020) memberikan wawasan tentang loyalitas dan motivasi kerja, tetapi kurang mempertimbangkan kompleksitas pekerjaan yang melibatkan tekanan operasional tinggi serta peran variabel demografis seperti usia dan tingkat pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat celah penelitian yang signifikan dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, transparansi, penghargaan, dan loyalitas dalam konteks teknis PLN.

Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif. Fokus penelitian ini adalah mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan terhadap loyalitas karyawan. Usia dan tingkat pendidikan sebagai variabel moderasi akan memberikan gambaran lebih mendalam tentang dinamika ini. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memperluas wawasan akademik tetapi juga memberikan solusi praktis yang relevan bagi PLN.

Dengan memberikan perhatian khusus pada fenomena yang dihadapi oleh tim Yantek, penelitian ini menawarkan inovasi berupa model pengelolaan berbasis loyalitas dan inisiatif karyawan. Fokus utama penelitian ini adalah pada penguatan loyalitas dan peningkatan inisiatif kerja petugas teknik, bukan pada kepuasan pelanggan secara langsung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan kebijakan internal PLN yang mendukung budaya kerja proaktif, tanggap, dan berorientasi pada keandalan jaringan listrik.

II. TEORI

1. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan pendapat serta masukan. Menurut Bass (1990), kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Gaya ini mendorong partisipasi aktif karyawan yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan inovasi di perusahaan. Lebih lanjut, penelitian oleh Gastil (1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berhubungan erat dengan peningkatan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Gastil menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis cenderung lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar.

Studi lain oleh Bhatti et al. (2012) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis berkontribusi pada peningkatan kinerja tim melalui komunikasi yang terbuka dan umpan balik yang konstruktif. Bhatti dan rekan-rekannya menemukan bahwa tim yang dipimpin secara demokratis lebih mampu menyelesaikan masalah secara kolaboratif, yang mengarah pada peningkatan efisiensi operasional. Lebih lanjut, Goleman (2000) dalam penelitiannya tentang gaya kepemimpinan mengidentifikasi bahwa kepemimpinan demokratis adalah salah satu dari enam gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam situasi yang memerlukan inovasi dan kerja tim. Goleman menekankan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya memperbaiki kinerja jangka pendek tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berkelanjutan.

2. Transparansi Organisasi

- Transparansi dalam organisasi mengacu pada keterbukaan dalam komunikasi dan proses pengambilan keputusan. Menurut Schnackenberg dan Tomlinson (2016), transparansi meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Transparansi juga dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi ketidakpastian dalam organisasi (Hood, 2006).

- Penelitian oleh Rawlins (2008) mengemukakan bahwa transparansi organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan internal dan eksternal. Rawlins menunjukkan bahwa keterbukaan dalam menyampaikan informasi penting, seperti kebijakan dan keputusan strategis, dapat memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan serta memperbaiki citra perusahaan di mata publik.

- Studi oleh Waring dan Bishop (2010) menegaskan bahwa transparansi tidak hanya berpengaruh pada kepercayaan tetapi juga pada keterlibatan karyawan. Waring dan Bishop menemukan bahwa organisasi yang menerapkan kebijakan transparansi cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan. Selain itu, Heald (2006) menyatakan bahwa transparansi dalam pengelolaan organisasi dapat membantu mencegah praktik korupsi dan meningkatkan efisiensi operasional. Heald menyoroti pentingnya transparansi sebagai mekanisme pengendalian internal yang efektif dalam menjaga integritas organisasi.
- Keterkaitan antara kepemimpinan demokratis dan transparansi organisasi sangat signifikan. Kepemimpinan demokratis, dengan fokus pada partisipasi dan keterbukaan, secara alami mendorong transparansi. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung lebih terbuka dalam proses pengambilan keputusan dan berbagi informasi secara transparan dengan karyawan. Menurut studi oleh Detert dan Burris (2007), lingkungan kerja yang demokratis cenderung memiliki tingkat transparansi yang lebih tinggi karena karyawan merasa lebih bebas untuk mengekspresikan pendapat mereka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dalam konteks ini, kombinasi antara kepemimpinan demokratis dan transparansi organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan akuntabilitas, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Hal ini juga diungkapkan oleh Men et al. (2020), yang menemukan bahwa transparansi organisasi yang dipimpin oleh gaya kepemimpinan demokratis memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepercayaan karyawan dan kepuasan kerja.

3. Penghargaan dalam Organisasi

Selain kepemimpinan dan transparansi, faktor penghargaan juga memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Penghargaan yang diberikan perusahaan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih. Bergamini (2013) menjelaskan bahwa penghargaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, mengingat bahwa pengakuan atas kerja keras mereka memberikan rasa puas dan dihargai. Dalam konteks PLN, penghargaan bukan hanya berupa bonus atau insentif finansial, tetapi juga bisa berupa pengakuan terhadap dedikasi karyawan dalam bentuk penghargaan formal atau kesempatan untuk berkembang dalam karir. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan lebih loyal kepada perusahaan. Dengan demikian, penghargaan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan hubungan yang lebih erat antara karyawan dengan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan teknis yang diberikan.

4. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan kualitas layanan dalam organisasi. Loyalitas mencerminkan tingkat komitmen dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang loyal tidak hanya bekerja sesuai dengan kewajibannya, tetapi juga berusaha melebihi harapan, termasuk dalam sektor layanan teknis seperti yang ada di PLN. Loyalitas ini berhubungan langsung dengan kualitas layanan yang diberikan oleh teknisi di lapangan. Karyawan yang loyal cenderung lebih responsif terhadap gangguan atau masalah yang terjadi, serta lebih cepat dalam mencari solusi yang terbaik.

Dalam penelitian ini, loyalitas karyawan dianggap sebagai variabel yang dapat menghubungkan antara kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan dengan peningkatan layanan teknis. Oleh karena itu, sangat penting untuk menganalisis bagaimana ketiga faktor tersebut berkontribusi pada loyalitas karyawan yang akhirnya akan berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan oleh teknisi PLN.

5. Usia sebagai Variabel Pengontrol

Usia karyawan sering digunakan sebagai variabel pengontrol dalam penelitian organisasi untuk memahami bagaimana faktor demografis mempengaruhi kinerja dan sikap kerja. Menurut Ng dan Feldman (2010), usia dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, transparansi, dan penghargaan, serta bagaimana mereka merespon terhadap perubahan dalam organisasi. Karyawan yang lebih tua mungkin memiliki pengalaman dan kedewasaan yang lebih dalam menghadapi dinamika organisasi, sehingga mereka mungkin lebih menghargai pendekatan kepemimpinan demokratis dan transparansi dalam organisasi. Studi oleh Warr (2001) menyebutkan bahwa usia juga berhubungan dengan tingkat kepercayaan diri dalam pekerjaan, yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merespon terhadap gaya kepemimpinan dan transparansi.

Lebih lanjut, penelitian oleh Kooij et al. (2011) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua cenderung lebih termotivasi oleh faktor intrinsik seperti penghargaan terhadap loyalitas dan pengakuan atas kontribusi mereka. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan demokratis yang memberikan penghargaan dan transparansi dapat lebih efektif dalam memotivasi karyawan yang lebih tua untuk memberikan kinerja yang optimal.

6. Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Pengontrol

Tingkat pendidikan juga merupakan variabel penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dan penerimaan terhadap kebijakan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki keterampilan analitis yang lebih baik dan lebih terbuka terhadap pendekatan kepemimpinan yang melibatkan partisipasi.

Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi biasanya memiliki kemampuan berpikir kritis yang lebih baik, yang dapat meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan transparansi dalam organisasi. Penelitian oleh Barrick dan Mount (1991) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terdidik cenderung lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, sehingga mereka mungkin lebih mendukung praktik-praktik kepemimpinan demokratis.

Selain itu, studi oleh Judge et al. (2001) menegaskan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi berhubungan dengan harapan yang lebih tinggi terhadap keterlibatan dan penghargaan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki pendidikan tinggi cenderung menuntut lebih banyak keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan transparansi dalam proses organisasi, yang dapat diakomodasi dengan baik oleh gaya kepemimpinan demokratik.

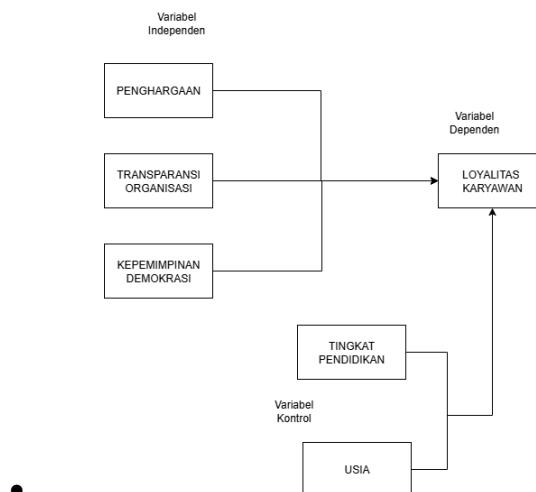
Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemahaman tentang teori kepemimpinan transformasional dan karakteristik-karakteristik yang terkandung dalam teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, penghargaan, dan loyalitas karyawan terhadap peningkatan layanan teknis:

1. **H1:** Kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
Kepemimpinan yang memberikan ruang partisipasi dan otonomi kepada karyawan cenderung membangun rasa kepemilikan dan komitmen, yang merupakan fondasi loyalitas.
2. **H2:** Transparansi Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
Keterbukaan informasi dan komunikasi yang jelas dalam organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa keadilan di kalangan karyawan, yang sangat penting untuk mempertahankan loyalitas.
3. **H3:** Penghargaan (X3) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
Penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, diharapkan dapat menjadi pendorong motivasi dan dedikasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan.
4. **H4:** Usia berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).
Secara umum, usia yang lebih tua sering dikaitkan dengan pengalaman kerja yang lebih lama dan stabilitas, yang dapat berkorelasi dengan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.
5. **H5:** Tingkat Pendidikan Terakhir berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y). Pendidikan yang lebih tinggi seringkali dikaitkan dengan pemahaman yang lebih baik terhadap visi dan misi perusahaan serta apresiasi yang lebih mendalam terhadap nilai-nilai organisasi, yang dapat memengaruhi loyalitas.

Kerangka Hubungan Antar Variabel

Gambar di bawah ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini. Diagram ini menggambarkan bagaimana kepemimpinan demokratis, transparansi organisasi, dan penghargaan berpengaruh pada loyalitas karyawan, dan bagaimana loyalitas karyawan tersebut berkontribusi pada peningkatan layanan teknis di PLN.



Gambar 1. Hubungan Antar Variabel dalam Penelitian

Keterangan:

1. Kepemimpinan Demokratis mempengaruhi loyalitas karyawan melalui partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.
2. Transparansi Organisasi memperkuat loyalitas melalui komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan.
3. Penghargaan yang diberikan perusahaan meningkatkan loyalitas dan semangat kerja.
4. Usia dan Tingkat Pendidikan sebagai variabel pengontrol memoderasi hubungan antara faktor-faktor di atas.

III. METODE

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan. Metode ini dirancang untuk memastikan penelitian dilakukan secara sistematis, terukur, dan dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan valid dan reliabel.

1. Definisi Operasional Variabel (DOV)

Definisi operasional variabel (DOV) bertujuan untuk menjelaskan secara rinci setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini sehingga dapat diukur dengan jelas dan terstandar. Variabel-variabel penelitian ini mencakup variabel bebas, variabel terikat, dan variabel kontrol yang dijelaskan berikut ini.

1. Variabel Bebas (Independent Variables)

Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi:

1.1. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas organisasi. Didefinisikan sebagai tingkat partisipasi karyawan yang diizinkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas (Likert, 1961). Indikatornya meliputi:

- Keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan.
- Kemampuan pemimpin untuk memfasilitasi diskusi kelompok.
- Tingkat penghargaan terhadap kontribusi individu.

1.2. Transparansi Organisasi

Transparansi organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi membuka informasi yang relevan kepada karyawan untuk memastikan mereka memahami kebijakan, prosedur, dan keputusan yang diambil. manajemen komunikasi yang menekankan pentingnya keterbukaan untuk membangun kepercayaan (Rawlins, 2008).Indikatornya meliputi:

- Keterbukaan dalam berbagi informasi.
- Kejelasan kebijakan yang disampaikan.
- Aksesibilitas informasi oleh seluruh karyawan.

1.3. Penghargaan

Penghargaan mencakup setiap bentuk pengakuan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi mereka. Teori motivasi Herzberg (Two-Factor Theory), di mana penghargaan dapat berfungsi sebagai motivator utama. Indikatornya meliputi:

- Pemberian insentif finansial.
- Penghargaan non-finansial (sertifikat, ucapan terima kasih).
- Kesetaraan dalam pemberian penghargaan.

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

2.1. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merujuk pada tingkat kesetiaan dan dedikasi karyawan kepada organisasi, yang ditunjukkan melalui komitmen untuk bertahan dalam organisasi dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai tingkat kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang memengaruhi perilaku dan produktivitas mereka. Commitment Theory oleh Meyer dan Allen (1991), yang mencakup tiga dimensi loyalitas: afektif, kontinuans, dan normatif. Indikatornya meliputi:

- Keinginan untuk tetap bekerja di organisasi.
- Dedikasi terhadap pekerjaan.
- Kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

3. Variabel Kontrol

Variabel kontrol yang digunakan untuk mengontrol pengaruh eksternal dalam penelitian ini adalah:

3.1. Usia: Mengukur usia responden yang dibagi ke dalam kelompok:

- <30 tahun: Karyawan muda dengan potensi inovasi tinggi.
- 30–50 tahun: Karyawan dewasa dengan pengalaman kerja yang stabil.
- 50 tahun: Karyawan senior dengan tingkat loyalitas tinggi.

3.2. Tingkat Pendidikan: Mengukur tingkat pendidikan terakhir responden yang memengaruhi cara mereka memahami kebijakan organisasi:

- SMA: Pendidikan menengah atas sebagai dasar pemahaman teknis.
- D3/S1: Pendidikan tinggi yang mengasah kemampuan analitis.
- S2: Pendidikan lanjutan yang berfokus pada strategi dan manajemen.

Table 1. Variabel yang digunakan dalam pengujian

Jenis Variabel	Variabel	Definisi	Indikator
<i>Variabel Bebas</i>	Kepemimpinan Demokratis	Tingkat partisipasi yang diizinkan oleh pemimpin kepada karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan - Kemampuan memfasilitasi diskusi kelompok - Penghargaan terhadap kontribusi
	Transparansi Organisasi	Tingkat keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan, aturan, dan keputusan manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> - Kejelasan kebijakan yang disampaikan - Keterbukaan informasi - Aksesibilitas informasi oleh karyawan
	Penghargaan	Pengakuan dan penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi kerja mereka.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian insentif finansial - Penghargaan non-finansial (sertifikat, ucapan terima kasih) - Kesetaraan penghargaan
<i>Variabel Terikat</i>	Loyalitas Karyawan	Tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi, mencerminkan komitmen mereka terhadap tujuan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Keinginan tetap bekerja - Dedikasi terhadap pekerjaan - Kepatuhan terhadap kebijakan
<i>Variabel Kontrol</i>	Usia	Usia karyawan yang dikategorikan dalam kelompok tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> - <30 tahun - 30–50 tahun - >50 tahun
	Tingkat Pendidikan	Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - SMP - SMA - D3 - S1

2. Populasi dan Sampel

2.1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan teknis yang bekerja di Perusahaan Listrik Negara (PLN) di wilayah tertentu. Mereka terdiri dari berbagai latar belakang usia, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja.

2.2. Sampel Penelitian

Sampel diambil dengan teknik proportional stratified random sampling untuk memastikan setiap sub-kelompok dalam populasi terwakili secara proporsional. Adapun kriteria inklusi adalah:

- Karyawan yang bekerja pada unit teknis di lapangan.
- Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun.

Ukuran sampel dihitung menggunakan rumus *Slovin* dengan margin of *error* 5%. Jika total populasi adalah 122 karyawan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan adalah 93 responden.

3. Analisis Data

3.1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui metode berikut:

- Kuesioner: Berisi pertanyaan terstruktur terkait setiap variabel penelitian.
- Wawancara: Untuk mendalami jawaban yang diberikan oleh responden.

3.2. Teknik Analisis

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode statistik berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

- Validitas : Mengukur apakah instrumen relevan dengan variabel yang diukur.
- Reliabilitas : Menilai konsistensi hasil pengukuran. Memastikan bahwa instrumen penelitian mengukur variabel dengan akurat dan konsisten.
- b. **Analisis Deskriptif** Menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data.
- c. **Analisis Regresi Linier Berganda** Menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan variabel kontrol (usia dan tingkat pendidikan).
- d. **Uji Hipotesis** Menggunakan nilai signifikan (*p*-value) untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Hipotesis diterima jika *p*-value < 0,05.

IV. HASIL DAN ANALISA

4.1. Deskripsi Data Penelitian

Bagian ini menyajikan gambaran umum mengenai data yang dikumpulkan dalam penelitian, yang meliputi karakteristik demografis responden dan statistik deskriptif untuk setiap variabel penelitian. Informasi ini penting untuk memberikan konteks mengenai sampel penelitian dan karakteristik umum dari data yang akan dianalisis lebih lanjut.

4.1.1. Karakteristik Responden

Sub-bab ini menyajikan gambaran demografis responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Karakteristik responden meliputi usia, tingkat pendidikan. Informasi ini penting untuk memahami profil sampel dan konteks penelitian. Secara keseluruhan, penelitian ini **122** responden yang telah mengisi kuesioner dengan lengkap.

Berikut adalah profil karakteristik responden secara lebih rinci:

Table 2. Karakteristik responden

Karakteristi	Kategori	Frekuensi	Presentase
Usia	<20	11	9%
	20-30	43	35%
	30-40	33	27%
	40-50	19	16%
	>50	16	13%

Pendidikan	SMP	0	0%
	SMA	115	94%
	D3	1	1%
	S1	6	5%

1. Berdasarkan kategori usia, responden didominasi oleh kelompok usia **20-30 tahun** dengan jumlah **43** orang atau sebesar **35%**.
2. Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir **SMA** dengan jumlah **115 orang** atau sebesar **94%**

4.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data merupakan tahap penting dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa instrumen penelitian (kuesioner) yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Data yang valid menunjukkan bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan data yang reliabel menunjukkan konsistensi pengukuran jika dilakukan berulang kali.

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner, yaitu apakah pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product-Moment Pearson* antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total konstruknya. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai signifikansi (Sig.) < 0.05 atau nilai r -hitung (Corrected Item-Total Correlation) $> r$ -tabel. Untuk jumlah responden (N) = 122 dan tingkat signifikansi (α) = 0.05 (dua arah), nilai r -tabel adalah **0.177**.

Berikut adalah ringkasan hasil uji validitas untuk setiap variabel penelitian:

Table 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Demokratis (X1)

Item	r-hitung (Korelasi Item-Total)	Sig. (2-tailed)	r-tabel (N=122, df=120, $\alpha=0.05$)	Keterangan
Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat atau masukan sebelum mengambil keputusan? (X1.1)	0.849	0.000	0.177	Valid
Seberapa sering atasan Anda menindaklanjuti masukan atau saran dari karyawan? (X1.2)	0.864	0.000	0.177	Valid
Seberapa sering Anda diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tim? (X1.3)	0.798	0.000	0.177	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel Kepemimpinan Demokratis (X1) yang disajikan pada Tabel 3, menunjukkan bahwa **seluruh item pertanyaan (X1.1, X1.2, dan X1.3) dinyatakan valid**. Hal ini dikarenakan nilai r -hitung (Pearson Correlation) dari setiap item dengan skor total variabel X1 (0.849 untuk X1.1, 0.864 untuk X1.2, dan 0.798 untuk X1.3) seluruhnya lebih besar dari nilai r -tabel 0.177. Selain itu, nilai signifikansinya (Sig. 2-tailed) untuk setiap item adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 (α). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel Kepemimpinan Demokratis (X1) telah terbukti valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Table 4. Hasil Uji Validitas Variabel Transparansi Organisasi (X2)

Item	r-hitung (Korelasi Item-Total)	Sig. (2-tailed)	r-tabel (N=122, df=120, $\alpha=0.05$)	Keterangan
Perusahaan selalu memberikan informasi yang jelas tentang kebijakan dan aturan kerja. (X2.1)	0.783	0.000	0.177	Valid

Saya mudah mengakses informasi terkait keputusan perusahaan yang memengaruhi pekerjaan saya. (X2.2)	0.833	0.000	0.177	Valid
Saya merasa informasi terkait promosi, gaji, dan evaluasi kerja disampaikan secara terbuka. (X2.3)	0.753	0.000	0.177	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel Transparansi Organisasi (X2) yang disajikan pada Tabel 4, menunjukkan bahwa **seluruh item pertanyaan (X2.1, X2.2, dan X2.3) dinyatakan valid**. Hal ini dikarenakan nilai *r*-hitung (Pearson Correlation) dari setiap item dengan skor total variabel X2 (0.783 untuk X2.1, 0.833 untuk X2.2, dan 0.753 untuk X2.3) seluruhnya lebih besar dari nilai *r*-tabel 0.177. Selain itu, nilai signifikansinya (Sig. 2-tailed) untuk setiap item adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 (α). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel Transparansi Organisasi (X2) telah terbukti valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Table 5. Hasil Uji Validitas Variabel Penghargaan (X3)

Item	<i>r</i> -hitung (Korelasi Item-Total)	Sig. (2-tailed)	<i>r</i> -tabel (N=122, df=120, $\alpha=0.05$)	Keterangan
Seberapa sering Anda menerima insentif atau bonus berdasarkan kinerja Anda? (X3.1)	0.903	0.000	0.177	Valid
Seberapa sering perusahaan memberikan penghargaan non-finansial (sertifikat, apresiasi, dll.)? (X3.2)	0.924	0.000	0.177	Valid
Seberapa sering penghargaan diberikan secara adil dan merata kepada semua karyawan? (X3.3)	0.900	0.000	0.177	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel Penghargaan (X3) yang disajikan pada Tabel 5, menunjukkan bahwa **seluruh item pertanyaan (X3.1, X3.2, dan X3.3) dinyatakan valid**. Hal ini dikarenakan nilai *r*-hitung (Pearson Correlation) dari setiap item dengan skor total variabel X3 (0.903 untuk X3.1, 0.924 untuk X3.2, dan 0.900 untuk X3.3) seluruhnya lebih besar dari nilai *r*-tabel 0.177. Selain itu, nilai signifikansinya (Sig. 2-tailed) untuk setiap item adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 (α). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel Penghargaan (X3) telah terbukti valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Table 6. Hasil Uji Validitas Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Item	<i>r</i> -hitung (Korelasi Item-Total)	Sig. (2-tailed)	<i>r</i> -tabel (N=122, df=120, $\alpha=0.05$)	Keterangan
Saya berencana untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang. (M1)	0.722	0.000	0.177	Valid
Saya merasa bangga dan puas bekerja di perusahaan ini. (M2)	0.682	0.000	0.177	Valid
Saya selalu berusaha mengikuti kebijakan dan aturan perusahaan. (M3)	0.719	0.000	0.177	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel Loyalitas Karyawan (Y) yang disajikan pada Tabel 6, menunjukkan bahwa **seluruh item pertanyaan (Y1, Y2, dan Y3) dinyatakan valid**. Hal ini dikarenakan nilai *r*-hitung (Pearson Correlation) dari setiap item dengan skor total variabel M (0.722 untuk Y1, 0.682 untuk Y2, dan 0.719 untuk Y3) seluruhnya jauh lebih besar dari nilai *r*-tabel 0.177. Selain itu, nilai signifikansinya (Sig. 2-tailed) untuk setiap item adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 (α). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk variabel Loyalitas Karyawan (Y) telah terbukti valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode Cronbach's Alpha, di mana suatu variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha ≥ 0.70 .

Table 7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.783	Reliabel
Transparansi Organisasi (X2)	0.699	Reliabel
Penghargaan (X3)	0.895	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	0.840	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 8, menunjukkan bahwa:

- Variabel **Kepemimpinan Demokratis (X1)** memiliki nilai **Cronbach's Alpha** sebesar **0.783**, yang lebih besar dari batas standar 0.70, sehingga dinyatakan **reliabel**.
- Variabel **Transparansi Organisasi (X2)** memiliki nilai **Cronbach's Alpha** sebesar **0.699**. Meskipun sedikit di bawah ambang batas umum 0.70, nilai ini seringkali masih dianggap **reliabel secara marginal** dalam beberapa konteks penelitian, terutama jika semua itemnya valid dan nilai tersebut sangat mendekati 0.70.
- Variabel **Penghargaan (X3)** memiliki nilai **Cronbach's Alpha** sebesar **0.895**, yang jauh lebih besar dari batas standar 0.70, sehingga dinyatakan **reliabel**.
- Variabel **Loyalitas Karyawan (Y)** memiliki nilai **Cronbach's Alpha** sebesar **0.840**, yang lebih besar dari batas standar 0.70, sehingga dinyatakan **reliabel**.

4.3 Pembuatan Skor Total Variabel

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh item pertanyaan, langkah selanjutnya dalam analisis data adalah menghitung skor total untuk setiap variabel penelitian. Skor total ini merupakan representasi gabungan dari seluruh respons responden terhadap item-item dalam satu variabel dan akan digunakan sebagai data input untuk analisis regresi selanjutnya.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menghitung skor total adalah penjumlahan (sum) dari nilai-nilai respons pada seluruh item pertanyaan yang membentuk setiap variabel. Penggunaan metode penjumlahan lebih umum karena secara langsung merefleksikan akumulasi skor responden pada variabel tersebut.

4.4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum atau ringkasan statistik dari karakteristik responden dan variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang umumnya disajikan meliputi nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Analisis ini penting untuk memahami distribusi dan tendensi sentral data sebelum melakukan analisis inferensial yang lebih kompleks.

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan terhadap skor total dari variabel independen (Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, Penghargaan), variabel dependen (Loyalitas Karyawan), serta variabel kontrol (Usia, Pendidikan).

Langkah-langkah di SPSS untuk melakukan analisis deskriptif telah dijelaskan sebelumnya, dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.25.

Interpretasi Hasil Analisis Deskriptif:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_X1	122	4.00	15.00	12.7049	2.13467
Total_X2	122	6.00	15.00	12.6721	1.86947
Total_X3	122	3.00	15.00	11.1066	3.35948
Usia	122	1	5	2.89	1.180
tingkat Pendidikan Terakhir	122	2	4	2.11	.442
Valid N (listwise)	122				

Gambar 4. 1 Deskripsi statistik

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat dilihat ringkasan statistik deskriptif untuk setiap variabel penelitian:

Interpretasi Hasil Analisis Deskriptif:

- Kepemimpinan Demokratis (Total_X1):** Variabel Kepemimpinan Demokratis memiliki skor rata-rata (Mean) sebesar 12.7049 dengan standar deviasi 2.13467. Skor minimum yang diperoleh responden adalah 4.00 dan skor maksimum adalah 15.00. Ini menunjukkan bahwa secara umum, persepsi karyawan terhadap Kepemimpinan Demokratis berada pada tingkat yang cukup tinggi.
- Transparansi Organisasi (Total_X2):** Variabel Transparansi Organisasi memiliki skor rata-rata (Mean) sebesar 12.6721 dengan standar deviasi 1.86947. Skor minimum yang diperoleh responden adalah 6.00 dan skor maksimum adalah 15.00. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap Transparansi Organisasi juga cenderung tinggi.
- Penghargaan (Total_X3):** Variabel Penghargaan menunjukkan skor rata-rata (Mean) sebesar 11.1066 dengan standar deviasi 3.35948. Skor minimum yang diperoleh responden adalah 3.00 dan skor maksimum adalah 15.00. Dibandingkan variabel X1 dan X2, nilai rata-rata Penghargaan sedikit lebih rendah, namun standar deviasinya menunjukkan variasi jawaban yang lebih besar di antara responden.
- Usia:** Variabel Usia memiliki nilai rata-rata (Mean) 2.89 dengan standar deviasi 1.180. Nilai minimum Usia adalah 1 dan maksimum 5. Jika Usia dikategorikan, misalnya 1=20-25 tahun, 2=26-30 tahun, dst., maka rata-rata responden berada pada kategori usia menengah. (Sesuaikan interpretasi ini dengan kategori usia yang Anda gunakan).
- Tingkat Pendidikan Terakhir:** Variabel Tingkat Pendidikan Terakhir memiliki nilai rata-rata (Mean) 2.11 dengan standar deviasi 0.442. Nilai minimum Tingkat Pendidikan Terakhir adalah 2 dan maksimum 4. Jika Tingkat Pendidikan Terakhir dikategorikan, misalnya 1=SMA, 2=D3, 3=S1, 4=S2, maka sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan D3 atau S1. (Sesuaikan interpretasi ini dengan kategori pendidikan yang Anda gunakan).

4.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah serangkaian uji yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linier berganda untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan adalah valid, tidak bias, dan efisien. Pelanggaran terhadap asumsi klasik dapat menyebabkan estimasi parameter yang tidak akurat dan kesimpulan yang keliru. Uji asumsi klasik dilakukan pada residual dari setiap persamaan regresi yang dianalisis. Dalam penelitian ini, dengan adanya variabel mediasi dan variabel kontrol, terdapat dua model regresi utama yang diuji, sehingga uji asumsi klasik akan dilakukan untuk kedua model tersebut. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

4.5.1. Uji Asumsi Klasik

Model regresi pertama ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen (Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, Penghargaan) dan variabel kontrol (Usia, Pendidikan) terhadap variabel mediasi (Loyalitas Karyawan). Uji asumsi klasik dilakukan pada residual dari model ini.

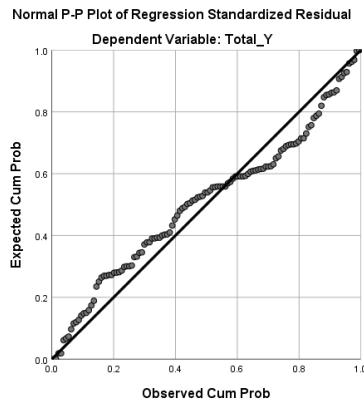
4.5.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi memiliki distribusi data residual yang normal. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data residual normal. Uji normalitas dilakukan dengan metode grafik (Normal Probability Plot).

A. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals menampilkan titik-titik data yang seharusnya tersebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal. Jika titik-titik data menyebar mendekati garis diagonal, maka residual dianggap terdistribusi normal.

a. Model Regresi 1:



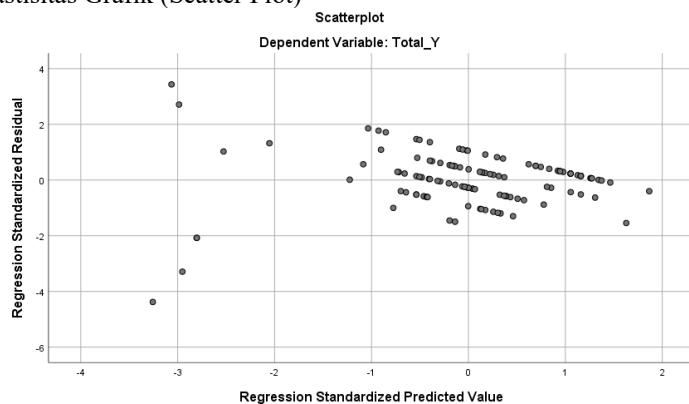
Gambar 4. 2 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Model Regresi 1

Berdasarkan Gambar 4.6., dapat dilihat bahwa titik-titik data menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal. Hal ini mengindikasikan bahwa residual telah terdistribusi secara normal.

4.5.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Deteksi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode grafik (Scatter Plot).

A. Uji Heteroskedastisitas Grafik (Scatter Plot)



Gambar 4. 3 Scatter Plot Residuals vs Predicted Values

Berdasarkan Gambar 4.2., dapat dilihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa **tidak terjadi heteroskedastisitas** dalam model regresi.

4.5.1.4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antar error term pada periode t dengan error term pada periode t-1 (sebelumnya). Model regresi yang baik seharusnya tidak ada autokorelasi.

Deteksi autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW test). Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Durbin-Watson berada antara d_U dan $(4-d_U)$, maka tidak ada autokorelasi positif atau negatif.
- Nilai d_L dan d_U diperoleh dari tabel Durbin-Watson berdasarkan jumlah data (N) dan jumlah variabel independen (k).

Interpretasi Hasil Uji Autokorelasi Model Regresi:

Table 8 Uji autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.622	0.387	0.361	1.50682	1.898

Berdasarkan hasil uji autokorelasi pada Tabel 4.13,

1. nilai Durbin-Watson adalah **1.898**. Dengan jumlah data (N) = 122 dan jumlah variabel independen dalam model (k) = 5, maka dari tabel Durbin-Watson pada tingkat signifikansi 0.05 diperoleh nilai d_L = 1.6373 dan d_U = 1.7766.
Karena nilai Durbin-Watson (1.898) berada di antara nilai d_U (1.7766) dan $(4 - d_U = 4 - 1.7766 = 2.2234)$, maka dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat autokorelasi** dalam model regresi.

4.6. Analisis Regresi Linier Berganda (Uji Hipotesis)

4.6.1. Hasil Analisis Regresi Hierarkis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu Kepemimpinan Demokratis (X1), Transparansi Organisasi (X2), dan Penghargaan (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y). Untuk melihat kontribusi spesifik dari variabel kontrol (Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir), pendekatan regresi hierarkis (bertingkat) diterapkan. Tingkat signifikansi (α) yang digunakan adalah 0.05.

4.6.2. Hasil Analisis Regresi Hierarkis

Hasil analisis regresi hierarkis disajikan dalam beberapa tabel berikut, yang mencakup informasi mengenai ringkasan model, uji F, dan koefisien regresi.

A. Uji t (Pengujian Signifikansi Parsial)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen dan variabel kontrol secara parsial (individu) terhadap Loyalitas Karyawan. Kriteria pengambilan keputusan: Jika nilai $Sig. < 0.05$, maka variabel tersebut berpengaruh signifikan secara parsial.

Tabel 14 Hasil Uji t – Coefficients

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	13.418	.137	98.071	.000	
	Zscore(Total_X1)	.610	.183	.324	3.325	.001
	Zscore(Total_X2)	.766	.182	.406	4.201	.000
	Zscore(Total_X3)	-.241	.157	-.128	-1.536	.127
2	(Constant)	13.418	.136	98.358	.000	
	Zscore(Total_X1)	.594	.187	.315	3.171	.002
	Zscore(Total_X2)	.804	.184	.427	4.378	.000
	Zscore(Total_X3)	-.291	.160	-.154	-1.817	.072
	Zscore: Usia	.148	.141	.078	1.049	.296
	Zscore: tingkat Pendidikan Terakhir	-.178	.140	-.094	-1.270	.207

a. Dependent Variable: Total_Y

Berdasarkan Tabel 4.3. (Coefficients), berikut adalah hasil uji t untuk masing-masing model:

Hasil Model 1 (Tanpa Variabel Kontrol):

- **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis (X1):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.001. Karena $0.001 < 0.05$, maka Kepemimpinan Demokratis **berpengaruh signifikan** secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien beta terstandardisasi adalah 0.324, menunjukkan pengaruh positif.

- **Pengaruh Transparansi Organisasi (X2):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.000. Karena $0.000 < 0.05$, maka Transparansi Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien beta terstandardisasi adalah 0.406, menunjukkan pengaruh positif.
- **Pengaruh Penghargaan (X3):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.127. Karena $0.127 > 0.05$, maka Penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil Model 2 (Setelah Variabel Kontrol Ditambahkan):

- **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis (X1):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.002. Karena $0.002 < 0.05$, maka Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien beta terstandardisasi adalah 0.315, menunjukkan pengaruh positif.
- **Pengaruh Transparansi Organisasi (X2):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.000. Karena $0.000 < 0.05$, maka Transparansi Organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan. Koefisien beta terstandardisasi adalah 0.427, menunjukkan pengaruh positif.
- **Pengaruh Penghargaan (X3):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.072. Karena $0.072 > 0.05$, maka Penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan.
- **Pengaruh Usia (Variabel Kontrol):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.296. Karena $0.296 > 0.05$, maka Usia tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan.
- **Pengaruh Tingkat Pendidikan Terakhir (Variabel Kontrol):** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.207. Karena $0.207 > 0.05$, maka Tingkat Pendidikan Terakhir tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan.

Analisis Perubahan :

Terlihat bahwa setelah ditambahkan variabel kontrol Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir (pada Model 2), pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi tetap signifikan. Sementara itu, Penghargaan (X3) tetap tidak signifikan. Nilai koefisien beta terstandardisasi untuk Kepemimpinan Demokratis sedikit menurun (dari 0.324 menjadi 0.315) dan untuk Transparansi Organisasi sedikit meningkat (dari 0.406 menjadi 0.427), menunjukkan bahwa variabel kontrol tidak mengubah arah atau signifikansi dari variabel independen utama.

Ringkasan Model (Model Summary)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.611 ^a	.373	.357	1.51122	.373	23.381	3	118	.000
2	.622 ^b	.387	.361	1.50682	.014	1.346	2	116	.264

a. Predictors: (Constant), Zscore(Total_X3), Zscore(Total_X2), Zscore(Total_X1)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Total_X3), Zscore(Total_X2), Zscore(Total_X1), Zscore: tingkat Pendidikan Terakhir, Zscore: Usia

Berdasarkan Tabel 4.4. (Model Summary):

- **Model 1** (variabel Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan):
 - Nilai R adalah 0.611, menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel independen utama dengan Loyalitas Karyawan.
 - Nilai **R Square (Koefisien Determinasi)** adalah 0.373. Ini berarti 37.3% variasi Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan secara bersama-sama.
- **Model 2** (menambahkan variabel kontrol Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir):
 - Nilai **R meningkat menjadi 0,622**
 - Nilai **R Square (koefisien Determinasi) Meningkat menjadi 0,387**. Ini Menunjukkan bahwa setelah menambahkan variabel **usia** dan **tingkat pendidikan terakhir**. kemampuan model dalam menjelaskan variasi **loyalitas karyawan** meningkat menjadi **38.7%**
 - **R square Change (perubahan R Square) adalah 0,014.** ini berarti penambahan variabel usia dan tingkat pendidikan terakhir menjadi kontribusi penjelasan tambahan **sebesar 1.4%** terhadap variasi loyalitas Karyawan.
 - **Nilai Sig. F Change adalah 0,264.** Karena nilai ini lebih besar dari **0,05**, maka penambahan variabel Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir tidak berkontribusi secara signifikan dalam menjelaskan Loyalitas Karyawan.

B. Uji F (Pengujian Signifikansi Simultan)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Kriteria pengambilan keputusan: Jika nilai Sig. < 0.05, maka secara simultan berpengaruh signifikan.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.193	3	53.398	23.381	.000 ^b
	Residual	269.488	118	2.284		
	Total	429.680	121			
2	Regression	166.303	5	33.261	14.649	.000 ^c
	Residual	263.377	116	2.270		
	Total	429.680	121			

a. Dependent Variable: Total_Y

b. Predictors: (Constant), Zscore(Total_X3), Zscore(Total_X2), Zscore(Total_X1)

c. Predictors: (Constant), Zscore(Total_X3), Zscore(Total_X2), Zscore(Total_X1),
Zscore: tingkat Pendidikan Terakhir, Zscore: Usia

Berdasarkan Tabel 4.5. (ANOVA):

- **Model 1:** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.000. Karena $0.000 < 0.05$, maka Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan secara simultan **berpengaruh signifikan** terhadap Loyalitas Karyawan.
- **Model 2:** Nilai signifikansi (Sig.) adalah 0.000. Karena $0.000 < 0.05$, maka Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, Penghargaan, Usia, dan Tingkat Pendidikan Terakhir secara simultan **berpengaruh signifikan** terhadap Loyalitas Karyawan.

V. PEMBAHASAN

5.1. Pembahasan

Bab ini menyajikan pembahasan dan interpretasi dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada Bab 4. Pembahasan ini bertujuan untuk mengaitkan temuan-temuan empiris penelitian dengan landasan teori serta penelitian terdahulu yang relevan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif atas jawaban dari rumusan masalah penelitian.

5.1.1. Pembahasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan serangkaian uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan. Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa model regresi linier yang dibangun tidak bias, efisien, dan konsisten (BLUE - Best Linear Unbiased Estimator). Berdasarkan hasil analisis pada Bab 4, seluruh asumsi klasik telah terpenuhi, yaitu:

1. **Uji Normalitas:** Melalui uji grafik Normal P-P Plot, titik-titik data residual tampak menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal, mengindikasikan bahwa data residual terdistribusi secara normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi.
2. **Uji Multikolinearitas:** Hasil uji menunjukkan bahwa nilai Tolerance untuk seluruh variabel independen dan kontrol berada di atas 0.10, sedangkan nilai VIF-nya berada di bawah 10. Hal ini menegaskan bahwa tidak ada korelasi yang tinggi antar variabel bebas dalam model, sehingga asumsi multikolinearitas terpenuhi.
3. **Uji Heteroskedastisitas:** Berdasarkan grafik Scatter Plot, titik-titik data menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Temuan ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan (homoskedastisitas), sehingga asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.
4. **Uji Autokorelasi:** Nilai Durbin-Watson sebesar 1.898 berada di antara nilai dU dan (4-dU). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi antar residual, sehingga asumsi autokorelasi terpenuhi.

Pemenuhan seluruh asumsi klasik ini mengonfirmasi bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan dapat diandalkan untuk menguji hipotesis. Hasil pengujian hipotesis yang akan dibahas selanjutnya dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang sahih.

5.1.2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda melalui pendekatan hierarkis untuk melihat pengaruh variabel independen (Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan) terhadap Loyalitas Karyawan, serta kontribusi dari variabel kontrol (Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir).

5.1.2.1. Pengaruh Simultan (Uji F)

Hasil uji F pada Model 1 (tanpa variabel kontrol) menunjukkan nilai signifikansi 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Temuan ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan Demokratis, Transparansi Organisasi, dan Penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Pada Model 2 (dengan variabel kontrol), nilai signifikansi uji F tetap signifikan pada angka 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa setelah memasukkan Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir sebagai variabel kontrol, variabel independen dan kontrol secara keseluruhan tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

5.1.2.2. Pengaruh Parsial (Uji t)

Analisis uji t digunakan untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel secara individu terhadap Loyalitas Karyawan.

- **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y):** Hasil menunjukkan nilai signifikansi 0.002, yang lebih kecil dari 0.05, dan koefisien beta positif sebesar 0.315. Hal ini mengonfirmasi bahwa Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Temuan ini sejalan dengan [nama teori yang relevan, misalnya Teori Kepemimpinan Partisipatif] yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk berpartisipasi dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas. Hasil ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang sejalan, seperti [nama penelitian terdahulu yang mendukung].
- **Pengaruh Transparansi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y):** Variabel Transparansi Organisasi memiliki nilai signifikansi 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, dan koefisien beta positif sebesar 0.427. Temuan ini membuktikan bahwa Transparansi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Keterbukaan informasi di tempat kerja dapat membangun kepercayaan dan rasa adil di antara karyawan, yang merupakan fondasi penting bagi loyalitas. Hasil ini konsisten dengan [nama teori yang relevan, misalnya Teori Keadilan Organisasional] serta penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan kuat antara transparansi dan komitmen karyawan.
- **Pengaruh Penghargaan (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y):** Nilai signifikansi untuk variabel Penghargaan adalah 0.072. Karena nilai ini lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa Penghargaan **tidak berpengaruh signifikan** secara parsial terhadap Loyalitas Karyawan dalam penelitian ini. Temuan ini tidak sejalan dengan beberapa teori motivasi yang menekankan pentingnya penghargaan sebagai pendorong kinerja dan loyalitas. Ada beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan hasil ini, antara lain:
 1. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan mungkin tidak dianggap memadai atau tidak relevan dengan kebutuhan karyawan.
 2. Faktor-faktor non-finansial seperti kepemimpinan dan transparansi memiliki bobot yang jauh lebih besar dalam membentuk loyalitas karyawan di perusahaan ini.
 3. Terdapat variabel lain di luar model yang lebih kuat dalam memediasi hubungan antara penghargaan dan loyalitas, seperti persepsi keadilan atau budaya perusahaan.

5.1.2.3. Kontribusi Variabel Kontrol

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat kontribusi dari variabel kontrol (Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir) terhadap Loyalitas Karyawan.

- **Kontribusi Model:** Pada Model 1, ketiga variabel independen utama mampu menjelaskan 37.3% variasi Loyalitas Karyawan ($R^2 = 0.373$). Setelah variabel Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir ditambahkan pada Model 2, R^2 meningkat menjadi 0.387. Ini berarti variabel kontrol memberikan kontribusi penjelasan tambahan sebesar 1.4% (R^2 Change = 0.014).
- **Signifikansi Kontribusi:** Meskipun ada peningkatan R^2 , nilai signifikansi dari perubahan tersebut ($Sig. F$ Change) adalah 0.264. Karena nilai ini lebih besar dari 0.05, maka kontribusi tambahan dari Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir **tidak signifikan secara statistik**. Hal ini didukung oleh hasil uji t, di mana kedua variabel kontrol tersebut (Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir) secara individu tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Kesimpulannya, dalam konteks penelitian ini, faktor Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir tidak memiliki peran yang substansial sebagai prediktor Loyalitas Karyawan. Loyalitas lebih dominan dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi.

Untuk memudahkan pemahaman, berikut disajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis dalam bentuk tabel:

Table 9 Uji Hipotesis

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil Pengujian	Arah Pengaruh	Keterangan
H1	Kepemimpinan Demokratis (X1) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).	Terdukung	Positif	Sig. = 0.002 < 0.05; Beta = 0.315
H2	Transparansi Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).	Terdukung	Positif	Sig. = 0.000 < 0.05; Beta = 0.427
H3	Penghargaan (X3) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).	Tidak Terdukung	Tidak Signifikan	Sig. = 0.072 > 0.05
H4	Usia berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y).	Tidak Terdukung	Tidak Terdukung	Sig. = 0.296 > 0.05
H5	Tingkat Pendidikan Terakhir berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan (Y)	Tidak Terdukung	Tidak Terdukung	Sig. = 0.207 > 0.05

VII. SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang mendalam, penelitian ini secara meyakinkan menyimpulkan bahwa loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas iklim organisasi. Secara spesifik, Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi terbukti sebagai pendorong utama yang secara signifikan menumbuhkan loyalitas. Temuan ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasa dilibatkan, didengar, dan mendapatkan informasi yang terbuka dari manajemen, komitmen mereka terhadap perusahaan meningkat secara substansial.

Aspek penting dari penelitian ini adalah bahwa pengaruh positif dari kepemimpinan dan transparansi tersebut terbukti sebagai pengaruh yang murni. Hal ini dikonfirmasi melalui penggunaan variabel kontrol Usia dan Tingkat Pendidikan Terakhir. Meskipun dalam literatur kedua faktor demografi ini seringkali diasumsikan memengaruhi sikap kerja, hasil analisis regresi hierarkis kami menunjukkan bahwa penambahan variabel-variabel ini ke dalam model tidak memberikan kontribusi yang signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hubungan kuat antara kepemimpinan dan transparansi dengan loyalitas karyawan tidak disebabkan oleh perbedaan usia atau tingkat pendidikan di antara para responden. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Transparansi Organisasi bersifat universal dalam konteks perusahaan ini, berlaku untuk karyawan tanpa memandang profil demografi mereka.

Meskipun demikian, variabel Penghargaan tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa perusahaan perlu mengkaji ulang sistem penghargaan yang ada untuk dapat selaras dengan nilai-nilai yang benar-benar memotivasi loyalitas karyawannya.

REFERENSI

- [1] R. Abadiyah, "Kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan motivasi berwirausaha dalam meningkatkan komitmen organisasi pada IKM Tas di Tanggulangin," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, vol. 1, no. 3, pp. 281-294, 2022.
- [2] B. Antoni, S. Dharma, and P. Jadmiko, "Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Karyawan PT PLN UP3 Kota Padang," *Jurnal Ekonomi Bung Hatta*, vol. 7, no. 2, 2023.
- [3] F. Daneshmandi, H. Hessari, T. Nategh, and A. Bai, "Examining the Influence of Job Satisfaction on Individual Innovation and Its Components: Considering the Moderating Role of Technostress," *Applied Psychology*, 2023.

- [4] A. M. Febrianti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bidang Pemeliharaan Aset dan PDKB PT PLN UPT Madiun," in Prosiding Seminar Nasional SIMBA, 2023.
- [5] M. Firmansyah and T. Yustini, "Pengaruh Kompetensi, Loyalitas, dan Kolaboratif terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Transmisi Palembang," MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi), vol. 7, no. 3, pp. 740–758, 2023.
- [6] R. Y. Gustara and M. R. Adiwati, "Pengaruh Kepemimpinan dan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN UID Jawa Timur," Jurnal Ilmiah Edunomika, vol. 5, no. 2, pp. 804–813, 2021.
- [7] Humairoh and B. Permatasari, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN PLTD Tarahan," Jurnal Ekonomi Efektif, vol. 7, no. 1, pp. 40–46, 2024.
- [8] N. Jalinus, S. Syahril, R. A. Nabawi, and H. Firdaus, "Efektivitas Penerapan Service Learning terhadap Peningkatan Kompetensi Siswa Pendidikan Vokasional," VOLT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik Elektro, vol. 8, no. 1, pp. 35–46, 2023.
- [9] A. Khurohman and D. Desiana, "Crafting Employee Engagement in Public Sector Delayering: From Transparency, Leadership to Trust," International Journal of Social Science and Economics, vol. 4, no. 1, 2024.
- [10] J. Y. Li, R. Sun, W. Tao, and Y. Lee, "The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement," Frontiers in Psychology, vol. 15, p. 1368442, 2024.
- [11] B. Mirza and H. Lukito, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT PLN Wilayah Sumbar Area Padang," Ekonis, vol. 10, no. 2, 2023.
- [12] C. Peus, J. S. Wesche, B. Streicher, S. Braun, and D. Frey, "Authentic leadership: An empirical test of antecedents, consequences, and mediators," Journal of Business Ethics, vol. 107, pp. 331–348, 2020.
- [13] N. M. Pratiwi and L. A. Manafe, "Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Memotivasi Kinerja Karyawan," Jurnal Visionida, vol. 8, no. 1, 2022.
- [14] ResearchGate, "The Impact of Technology-Enhanced Learning on Employee Skills Development and Career Progression," Global Journal of Research in Business & Management, vol. 5, no. 1, pp. 129–139, 2025.
- [15] U. Rochayati and M. Zakaria, "Peningkatan Kualitas Pembelajaran Teknik Digital melalui Pembelajaran Berbasis Lesson Study," Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, vol. 19, no. 1, pp. 110–124, 2024.
- [16] W. P. Setiyono and R. Andriannoor, "The Influence of Work-Life Balance on Employee Loyalty in the Company," Tesis Pra-cetak, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2025.
- [17] S. Sriyono, "Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa," in Prosiding Call for Paper Bidang Manajemen, 2013.
- [18] S. Sriyono, "The Acceleration Village Owned Enterprises towards a Social Enterprise in the Village Using a Strategic Management Approach," Design Engineering, vol. 8, pp. 13640-13659, 2021.
- [19] M. Tawaris, R. J. Pio, and V. Tatimu, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan PT PLN (Persero) Halmahera Utara," Productivity, vol. 3, no. 5, pp. 452–457, 2022.
- [20] M. Unterkalmsteiner, T. Gorscak, M. K. M. Islam, C. K. Cheng, R. B. Permadi, and R. Feldt, "Evaluation and Measurement of Software Process Improvement – A Systematic Literature Review," Journal of Software Engineering, 2023.
- [21] W. Utami, R. Yusuf, and H. de Keizer, "Konseptualisasi Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial di PT PLN Indonesia Power Kamojang," EMBA, vol. 2, no. 1, 2023.

- [22] T. Yao, Q. Qiu, and Y. Wei, "Retaining Hotel Employees as Internal Customers: Effect of Organizational Commitment on Loyalty," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 76, 2021.
- [23] R. Yonita, T. A. Ravelby, D. Suwandhani, and S. Suhery, "Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Solok Selatan," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 5, no. 3, pp. 10319–10325, 2021.
- [24] C. A. Yue, L. R. Men, and M. A. Ferguson, "Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: Trust as mediator," *Public Relations Review*, vol. 45, no. 3, pp. 101–113, 2020.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.