

Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Bali Hastie Indomalaya

Muh. Arham Hidayat^{1*}, Andi Mustika Amin², Rezky Amalia Hamka³, Muhammad Ichwan Musa⁴, Uhud Darmawan Natsir⁵

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar; Jalan AP Pettarani, Makassar

e-mail: ^{1*}arhamhidayat125@gmail.com, ² andimustika@unm.ac.id, ³ rezky.amalia.hamka@unm.ac.id

⁴m.ichwan.musa@unm.ac.id, ⁵ uhud.darmawan@unm.ac.id

Abstract: *Employe loyalty is a crucial aspect in maintaining the stability and operational effectiveness of a company, especially amidst the ever-evolving dynamics of business competition. Companies are required to manage human resources optimally by providing compensation that is not only financial but also non-financial, as a form of recognition for employe contributions. Both forms of compensation are believed to play an important role in building a sense of belonging, commitment, and employes' willingness to stay with the company. Based on this urgency, this study aims to analyze the influence of financial and non-financial compensation on employe loyalty at PT Bali Hastie Indomalaya, both partially and simultaneously. The research used a quantitative approach with a cross-sectional method, involving 104 employes as respondents who completed closed and open questionnaires. Data analysis was conducted using multiple linear regression thru SPSS software. The research results indicate that financial compensation has a positive and significant effect on employe loyalty. Additionally, non-financial compensation has also been proven to have a positive and significant impact, particularly thru aspects of the work environment, communication, and relationships between employes. Simultaneously, both forms of compensation have a positive and significant impact on employe loyalty. This finding indicates that the combination of material and non-material compensation is very important in building loyalty and work commitment at PT Bali Hastie Indomalaya.*

Keywords: Financial Compensation, Non-Financial Compensation, Employee Loyalty

Abstrak: Loyalitas karyawan merupakan aspek krusial dalam menjaga stabilitas dan efektivitas operasional perusahaan, terutama di tengah dinamika persaingan bisnis yang terus berkembang. Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal melalui pemberian kompensasi yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga non finansial, sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Kedua bentuk kompensasi tersebut diyakini memiliki peran penting dalam membangun rasa memiliki, komitmen, serta kesediaan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap loyalitas karyawan pada PT Bali Hastie Indomalaya, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode cross sectional, melibatkan 104 karyawan sebagai responden yang mengisi kuesioner tertutup dan terbuka. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda melalui perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, kompensasi non finansial juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan, terutama melalui aspek lingkungan kerja, komunikasi, dan hubungan antarpegawai. Secara simultan, kedua bentuk kompensasi tersebut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara kompensasi material dan non material sangat penting dalam membangun loyalitas dan komitmen kerja di PT Bali Hastie Indomalaya.

Kata kunci: Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Loyalitas Karyawan

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset penting perusahaan karena terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja operasional (Dessler, 2020). Pengelolaan SDM yang efektif berperan dalam memastikan tenaga kerja yang kompeten serta menjaga efisiensi biaya (Mathis & Jackson, 2019). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas SDM agar mampu menghadapi persaingan global (Hasibuan, 2017).

Loyalitas karyawan menjadi faktor penting bagi keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang loyal tidak hanya bekerja lebih produktif, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan positif. Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja, yang dapat menekan tingkat turnover sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian di sektor manufaktur menemukan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan (Meschke, 2021; Stambulska & Peredalo, 2022).

Karyawan yang loyal berperan penting dalam memperkuat citra serta daya saing perusahaan. Penelitian internasional menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat loyalitas tinggi cenderung memiliki citra lebih baik dan kinerja keuangan yang meningkat (Stambulska & Peredalo, 2022). Di Indonesia, penelitian juga menemukan bahwa loyalitas karyawan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan produktivitas dibandingkan faktor lingkungan kerja, dengan kerja sama tim sebagai indikator utama yang berkontribusi terhadap kinerja tinggi (Hanifah, 2019).

Hubungan antara loyalitas karyawan dan kompensasi menjadi perhatian penting dalam manajemen SDM. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan, tetapi juga sebagai pendorong keterikatan dan kesetiaan terhadap perusahaan. Penelitian membuktikan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan loyalitas karena memberikan rasa dihargai dan keamanan finansial bagi karyawan (Anuar, 2019). Hal ini didukung penelitian di Indonesia yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas sehingga menjadi faktor kunci dalam retensi karyawan. Kompensasi sendiri mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan manfaat lain untuk menjaga kesejahteraan karyawan (Winarni, 2022). Studi lebih lanjut menegaskan bahwa kompensasi yang sesuai dengan standar industri dapat meningkatkan loyalitas serta produktivitas, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan perusahaan (Putra et al., 2019).

Kompensasi memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi karena kebijakan kompensasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan, semangat kerja, serta menurunkan turnover karyawan (Singhvi et al., 2018). Kompensasi sendiri terbagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung seperti gaji dan insentif, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan, cuti, dan fasilitas lainnya. Namun, banyak perusahaan hanya fokus pada salah satunya, padahal kombinasi keduanya lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas. Karyawan tidak hanya membutuhkan penghasilan, tetapi juga perhatian terhadap kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Ketika kompensasi finansial dipadukan dengan manfaat tambahan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, rasa memiliki terhadap perusahaan akan semakin kuat. Penelitian bahkan menunjukkan bahwa baik kompensasi langsung maupun tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, terutama jika sesuai dengan kebutuhan mereka (Zulkarnaen & Herlina, 2018).

PT Bali Hastie Indomalaya merupakan salah satu perusahaan di Bali yang bergerak di jasa penukaran uang asing (money changer) yang biasa menangani penukaran uang asing ke mata uang rupiah. PT Bali Hastie Indomalaya memiliki beberapa jenis aset seperti gedung, kendaraan, alat-alat dan mesin, dan inventaris kantor.

Tabel 1. Data Kompensasi

Bagian	Gaji Pokok (Rupiah)	Tunjangan Jabatan (Rupiah)	Tunjangan Konsumsi (Rupiah)	Tunjangan Transportasi (Rupiah)	Bonus / Lembur (Rupiah)	Total Gaji (Rupiah)
SPV Humas	3.450.000	1.900.000	1.150.000	700.000	125.000	7.117.622
Staff Valas	2.700.000	1.500.000	750.000	500.000	157.000	5.262.214
Cashier	2.650.000	1.600.000	750.000	600.000	129.000	5.354.058
Customer Service	2.600.000	1.000.000	750.000	550.000	114.000	4.851.283
Staff Admin	2.400.000	900.000	550.000	450.000	-	4.162.184
Security	2.200.000	800.000	600.000	500.000	-	3.871.219

Sumber : data diolah peneliti (2025)

Data kompensasi PT Bali Hastie Indomalaya (2025) menunjukkan perbedaan signifikan antar jabatan. SPV Humas menerima kompensasi tertinggi sebesar Rp7.117.622, sedangkan Security hanya Rp3.871.219 tanpa bonus atau lembur. Staff Admin juga mendapat kompensasi rendah sebesar Rp4.162.184. Ketimpangan ini menegaskan bahwa kompensasi finansial dan non finansial sangat dipengaruhi level jabatan, yang berdampak pada persepsi keadilan, kepuasan, dan loyalitas. Posisi seperti Cashier dan Staff Valas yang memperoleh bonus dan tunjangan lebih proporsional cenderung memiliki kepuasan yang lebih stabil.

Perbedaan kompensasi ini memunculkan pertanyaan terkait keadilan dan efektivitasnya dalam mendorong loyalitas. Ketidaksesuaian antara kompensasi dan beban kerja dapat menurunkan motivasi serta meningkatkan turnover (Putra et al., 2019). Sebaliknya, kompensasi yang adil dan transparan—baik finansial maupun non finansial—dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas (Zulkarnaen & Herlina, 2018). Penelitian terdahulu juga menegaskan pentingnya kompensasi menyeluruh untuk memperkuat komitmen jangka panjang (Anuar, 2019). Dengan demikian, perlu dikaji bentuk kompensasi mana yang paling efektif membangun loyalitas.

Wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berperan besar dalam mempertahankan loyalitas. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan harmonis, dan pengakuan atas kinerja menjadi faktor pendorong, meski kompensasi finansial belum memuaskan. Namun, ketimpangan akses pelatihan dan promosi masih menimbulkan rasa ketidakadilan. Loyalitas karyawan dipengaruhi kombinasi suasana kerja, stabilitas, karier, dan kompensasi, bukan hanya besaran gaji.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas, terutama melalui lingkungan kerja yang kondusif, apresiasi, dan kesempatan berkembang (Singhvi et al., 2018; Winarni, 2022). Loyalitas juga dipengaruhi kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (Zulkarnaen & Herlina, 2018).

Fenomena di PT Bali Hastie Indomalaya menunjukkan isu yang sama: sebagian karyawan menilai kompensasi finansial dan non finansial masih belum optimal. Akibatnya, beberapa bertahan karena kebutuhan, sementara lainnya mempertimbangkan berpindah. Hal ini menegaskan pentingnya keseimbangan kompensasi agar karyawan merasa dihargai secara materi dan emosional.

Kombinasi kompensasi finansial yang layak dan kompensasi non finansial yang mendukung kebutuhan karyawan terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta menurunkan niat pindah kerja (Anuar, 2019; Putra et al., 2019).

2. Kajian Pustaka

2.1 Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah imbalan berupa uang yang diberikan perusahaan sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan. Bentuknya mencakup gaji pokok, insentif, dan berbagai tunjangan. Novianty & Evita (2018) menjelaskan bahwa kompensasi finansial meliputi seluruh

pembayaran langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan dalam hubungan kerja. Eklund (2019) juga menegaskan bahwa kompensasi finansial merupakan apresiasi perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui pembayaran uang.

Kompensasi finansial dapat diberikan secara langsung, seperti upah, gaji, komisi, dan bonus, maupun tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, asuransi, bantuan sosial, dan dana pensiun. Semua bentuk imbalan tersebut bertujuan menghargai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Wandi et al. (2022) menyatakan bahwa kompensasi finansial merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk uang atas pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan.

2.2 Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non finansial adalah bentuk imbalan yang tidak berupa uang. Eklund (2019) menyatakan bahwa kompensasi ini mencakup kepuasan yang muncul dari pekerjaan maupun suasana kerja, baik secara fisik maupun psikologis. Setiawan et al. (2022) menambahkan bahwa kompensasi non finansial dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman, pekerjaan yang menantang, atau rasa puas dari tugas yang dijalankan.

Mittal (2023) menjelaskan bahwa kompensasi non finansial juga meliputi aspek pengembangan karier, seperti rasa aman dalam posisi jabatan, peluang promosi, apresiasi atas kinerja, suasana kerja yang mendukung, dan hubungan kerja yang positif. Fitriah (2022) menegaskan bahwa kompensasi non finansial adalah penghargaan yang tidak berbentuk uang, tetapi memberikan kepuasan dan rasa dihargai bagi karyawan. Dengan demikian, kompensasi non finansial tetap bernilai penting karena memberi pengakuan dan meningkatkan kenyamanan kerja.

2.3. Loyalitas karyawan

Menurut Smarżewska (2019), loyalitas kerja adalah tekad dan kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas secara sadar dan bertanggung jawab, yang tercermin dari sikap dan perilaku sehari-hari. Hasibuan dalam Alvina & Susanto (2022) menyebutkan bahwa loyalitas terlihat dari peran yang dijalankan karyawan serta bagaimana mereka mencurahkan waktu dan pikirannya untuk mendukung tujuan organisasi. Suhendi dalam Gyawali (2020) menegaskan bahwa loyalitas dipengaruhi faktor internal maupun lingkungan kerja, dan tercermin dari komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Kadarwati dalam Shcherbakova et al. (2021) menambahkan bahwa loyalitas mencakup aktivitas fisik, mental, dan sosial yang mendorong kepatuhan, tanggung jawab, serta pemaknaan pribadi terhadap tugas, disertai keahlian dan semangat yang konsisten dalam mendukung tujuan organisasi, termasuk di sektor pemerintahan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, loyalitas kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi dan tindakan yang melibatkan aspek fisik, mental, dan sosial, yang membuat karyawan merasa memiliki, bertanggung jawab, dan bersedia berkontribusi bagi keberhasilan organisasi.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berlandaskan *positivisme* dan ditujukan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2019). Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian dan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis. Penelitian ini memakai pendekatan asosiatif guna mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel (Sugiyono, 2019). Berdasarkan waktu pengumpulan datanya, penelitian ini termasuk studi *cross-sectional* karena data diambil dalam satu periode tertentu untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data. Pertama, data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan responden. Kedua, data sekunder yang berasal dari laporan-laporan di luar perusahaan, berbagai literatur, serta bahan tertulis lain yang relevan dengan topik penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh elemen berupa peristiwa, hal, atau individu yang memiliki karakteristik serupa dan menjadi fokus penelitian. Dalam studi ini, populasi terdiri dari 104 karyawan PT. Bali Hastie Indomalaya Wilayah Bali. Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah

bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan, terutama ketika peneliti memiliki keterbatasan biaya, waktu, dan tenaga.

Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Karena jumlah populasi relatif kecil, semua 104 karyawan dilibatkan sebagai responden, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi secara lebih komprehensif dan akurat.

3.3 Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa pengujian, yaitu sebagai berikut ini (Leksono, 2013):

- a. Uji Kelayakan Data
 - Uji Validitas
 - Uji Reliabilitas
- b. Uji Asumsi Klasik
 - Uji Normalitas
 - Uji Heteroskedastisitas
 - Uji Multikolinieritas
- c. Uji Hipotesis
 - Uji Koefisien Determinasi
 - Uji Simultan (Uji F)
 - Uji Parsial (Uji T)

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh minat belajar dan lingkungan belajar terhadap prestasi akademik pada mahasiswa Institut Teknologi dan Bisnis Master. Sedangkan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan regresi berganda melalui aplikasi SPSS 26.

Dalam hasil dan pembahasan ini ada beberapa langkah terlebih dahulu dilakukan didalam penelitian ini. Adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data ini bisa dijelaskan sebagai berikut (Gujarati, 2006) :

4.1 Hasil Uji Instrumen

4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah proses untuk memastikan bahwa alat ukur atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2019). Kriteria pengambilan keputusan. Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka data dinyatakan valid sedangkan, apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka data dinyatakan tidak valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Kompensasi Finansial (X1)			
Pernyataan	Pearson Correlation	R-Tabel	Keterangan
X1.1	0,706	0,1909	Valid
X1.2	0,716	0,1909	Valid
X1.3	0,781	0,1909	Valid
X1.4	0,795	0,1909	Valid
X1.5	0,820	0,1909	Valid
X1.6	0,813	0,1909	Valid
X1.7	0,834	0,1909	Valid
X1.8	0,766	0,1909	Valid
X1.9	0,840	0,1909	Valid
X1.10	0,823	0,1909	Valid
X1.11	0,855	0,1909	Valid

Kompensasi Non Finansial (X2)			
-------------------------------	--	--	--

Pernyataan	Pearson Correlation	R-Tabel	Keterangan
X2.1	0,691	0.1909	Valid
X2.2	0,785	0.1909	Valid
X2.3	0,717	0.1909	Valid
X2.4	0,774	0.1909	Valid
X2.5	0,752	0.1909	Valid
X2.6	0,788	0.1909	Valid
X2.7	0,780	0.1909	Valid
X2.8	0,800	0.1909	Valid
X2.9	0,808	0.1909	Valid
X2.10	0,790	0.1909	Valid
X2.11	0,821	0.1909	Valid
X2.12	0,869	0.1909	Valid
Loyalitas Karyawan (Y)			
Pernyataan	Pearson Correlation	R-Tabel	Keterangan
Y.1	0,778	0.1909	Valid
Y.2	0,812	0.1909	Valid
Y.3	0,823	0.1909	Valid
Y.4	0,781	0.1909	Valid
Y.5	0,802	0.1909	Valid
Y.6	0,830	0.1909	Valid
Y.7	0,851	0.1909	Valid
Y.8	0,825	0.1909	Valid
Y.9	0,820	0.1909	Valid
Y.10	0,855	0.1909	Valid
Y.11	0,883	0.1909	Valid
Y.12	0,893	0.1909	Valid

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel, hasil uji validitas untuk variabel Kompensasi Finansial (X1) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai Pearson Correlation (r hitung) lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1909 (r hitung > r tabel). Dengan demikian, seluruh 12 butir pernyataan pada variabel ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel Kompensasi Finansial secara tepat, kemudian berdasarkan Tabel, hasil uji validitas untuk variabel Kompensasi Non Finansial (X2) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai Pearson Correlation (r hitung) lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1909 (r hitung > r tabel). Dengan demikian, seluruh 12 butir pernyataan pada variabel ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel Kompensasi Non Finansial secara tepat, kemudian berdasarkan Tabel, hasil uji validitas untuk variabel Loyalitas Karyawan (Y) menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai Pearson Correlation (r hitung) lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1909 (r hitung > r tabel). Dengan demikian, seluruh 12 butir pernyataan pada variabel ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel Loyalitas Karyawan secara tepat.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah proses untuk memastikan bahwa alat ukur atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian memberikan hasil yang konsisten setiap kali digunakan (Sugiyono, 2019). Artinya, jika pertanyaan yang sama diberikan kepada responden yang sama dalam kondisi yang serupa, hasilnya akan tetap sama atau sangat mirip. Kriteria pengambilan keputusan. Jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten, Sementara, jika nilai Cronbach's Alpha < 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	R-Tabel	Keterangan
Kompensasi Finansial	0,950	0,60	Reliabel
Kompensasi Non Finansial	0,942	0,60	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,959	0,60	Reliabel

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel Uji Reliabilitas, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Non Finansial (X2), dan Loyalitas Karyawan (Y), memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas 0,60. Secara rinci, variabel Kompensasi Finansial memperoleh nilai sebesar 0,950, Kompensasi Non Finansial sebesar 0,942, dan Loyalitas Karyawan sebesar 0,959. Nilai ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas.

4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear sederhana adalah teknik yang digunakan untuk mengetahui apakah satu variabel independen (variabel bebas) memiliki pengaruh terhadap satu variabel dependen (variabel terikat) (Zahriyah et al., 2021). Teknik ini membantu peneliti memahami seberapa besar perubahan pada variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Adapun rumus regresi linear sederhana sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + e$$

Dimana:

Y = Loyalitas Karyawan

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

X1 = Kompensasi Finansial

X2 = Kompensasi Non Finansial

e = margin of error

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients	Signifikansi
Konstanta	0,645	0,837
Kompensasi Finansial	0,531	0,000
Kompensasi Non Finansial	0,450	0,000

Sumber: data diolah peneliti (2025)

$$Y = 0,645 + 0,531X_1 + 0,450X_2 + e$$

- Nilai konstanta yang didapatkan sebesar 0,645 angka ini merupakan angka konstan yang mempunyai arti bahwa jika tidak ada Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2) maka nilai Loyalitas Karyawan (Y) adalah sebesar 0,645.
- Koefisien regresi Kompensasi Finansial (X1) adalah 0,531 yang artinya positif. Angka ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat Kompensasi Finansial (X1), maka Loyalitas Karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,531. Tanda positif pada koefisien menunjukkan adanya hubungan searah antara variabel Kompensasi Finansial dengan variabel Loyalitas Karyawan. Semakin tinggi nilai Kompensasi Finansial maka Loyalitas Karyawan semakin meningkat.
- Koefisien regresi Kompensasi Non Finansial (X2) adalah 0,450 yang artinya positif. Angka ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 tingkat Kompensasi Non Finansial (X2), maka Loyalitas Karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,450. Tanda positif pada koefisien menunjukkan adanya hubungan searah antara variabel Kompensasi Non Finansial dengan variabel Loyalitas Karyawan. Semakin tinggi nilai Kompensasi Finansial maka Loyalitas Karyawan semakin meningkat.

4.3 Uji Asumsi Klasik

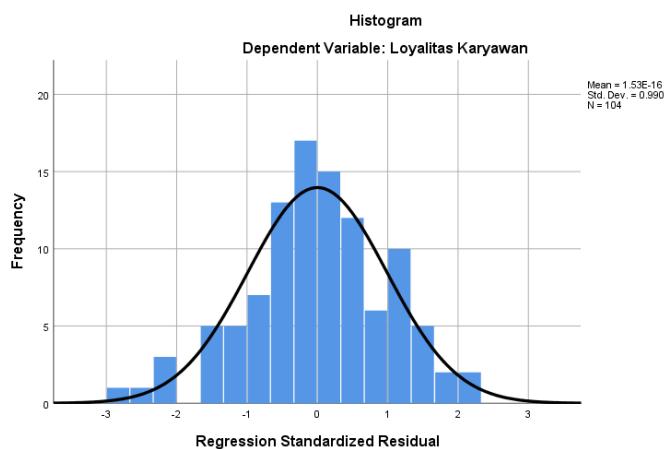
4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah proses untuk memastikan apakah data yang kita kumpulkan mengikuti pola distribusi normal atau tidak. Distribusi normal adalah pola data yang berbentuk seperti lonceng (*bell curve*), di mana sebagian besar nilai berada di sekitar rata-rata, dan semakin jauh dari rata-rata, jumlahnya semakin sedikit. Jika data tidak berdistribusi normal, hasil analisis bisa menjadi kurang akurat atau bahkan tidak valid (Zahriyah et al., 2021). Dengan kriteria sebagai berikut adalah, Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data memiliki distribusi normal sedangkan, jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data tidak memiliki distribusi normal.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Nilai Signifikansi	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,063

Gambar 4.2 Hasil Histogram Uji Normalitas



Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa data penelitian memiliki nilai signifikansi sebesar 0,063. Mengacu pada kriteria uji Kolmogorov-Smirnov, apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Karena nilai $0,063 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Selanjutnya, berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa pola distribusi residual membentuk kurva menyerupai lonceng (bell-shaped curve) dengan penyebaran data yang relatif simetris di sekitar nilai rata-rata. Pola ini menunjukkan tidak adanya penyimpangan signifikan dari distribusi normal.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah proses untuk memastikan apakah variasi atau penyebaran data dalam suatu model regresi bersifat konsisten atau tidak. Dalam analisis regresi, asumsi dasarnya adalah bahwa sisa-sisa atau residual (selisih antara nilai yang diprediksi dan nilai sebenarnya) memiliki varians yang sama di seluruh tingkat nilai variabel independen. Jika varians ini tidak sama, maka disebut terjadi heteroskedastisitas (Zahriyah et al., 2021).

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
Kompensasi Finansial	0.593	Tidak terjadi gejala heteroskedastisitas
Kompensasi Non Finansial	0.858	Tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 6, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,593 untuk variabel Kompensasi Finansial (X1) dan 0,858 untuk variabel Kompensasi Non Finansial (X2). Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

4.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah antarvariabel independen dalam suatu model regresi memiliki hubungan yang tinggi atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi yang kuat antarvariabel independen, karena hal tersebut dapat memengaruhi keakuratan hasil analisis. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah apabila nilai Tolerance $> 0,10$, maka dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas pada variabel independen, sedangkan apabila nilai Tolerance $< 0,10$, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinearitas antarvariabel independen dalam model regresi.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompensasi Finansial	0,898	1.114	Tidak terjadi gejala multikolinearitas
Kompensasi Non Finansial	0,898	1.114	Tidak terjadi gejala multikolinearitas

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 7, diperoleh nilai Tolerance sebesar 0,898 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,114 untuk kedua variabel independen, yaitu Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2). Nilai Tolerance tersebut lebih besar dari 0,10, dan nilai VIF jauh di bawah batas umum yaitu 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel independen dalam model regresi.

4.4 Uji Hipotesis

4.4.1 Uji t (Parsial)

Uji-t adalah teknik analisis yang digunakan untuk melihat apakah satu variabel independen (variabel bebas) secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (variabel terikat) (Zahriyah et al., 2021). Dengan kata lain, uji ini membantu menjawab pertanyaan: "Apakah variabel independen tertentu benar-benar berkontribusi dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen?". Dengan pengambilan keputusan sebagai berikut. Bila t hitung $> t$ tabel atau tingkat signifikansi yaitu nilai $Sig > 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, dapat disimpulkan bahwa variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen sedangkan, bila t hitung $< t$ tabel atau tingkat signifikansi yaitu nilai $Sig < 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 8. Hasil Uji t

Variabel	T-Hitung	T-Tabel	Sig.	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	7,659	1,663	0,000	Berpengaruh
Kompensasi Finansial (X2)	6,273	1,663	0,000	Berpengaruh

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang ditunjukkan pada tabel, diperoleh nilai t hitung sebesar 7,659 untuk variabel Kompensasi Finansial (X1) dan 6,273 untuk variabel Kompensasi Non Finansial (X2). Sementara nilai t tabel sebesar 1,663 dengan tingkat signifikansi 0,05. Kedua variabel memiliki nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 ($Sig. < 0,05$), serta nilai t hitung $> t$ tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak.

Artinya, baik Kompensasi Finansial (X1) maupun Kompensasi Non Finansial (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PT Bali Hastie IndoMalaya. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pada kompensasi, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun dalam bentuk non finansial seperti penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang nyaman, dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4.4.2 Uji f (Simultan)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dalam model regresi. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan kriteria pengambilan keputusan: apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$, maka secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen; sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

Tabel 9. Hasil Uji f

F-Hitung	F-Tabel	Sig.	Keterangan
70,746	3,09	0,000	Berpengaruh

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) yang ditunjukkan pada Tabel 9, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 70,746 dengan nilai F_{tabel} sebesar 3,09 dan tingkat signifikansi 0,000. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($70,746 > 3,09$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PT Bali Hastie IndoMalaya.

4. 5 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi adalah nilai yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen (variabel bebas) dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen (variabel terikat). Nilai ini dinyatakan dalam angka R² atau Adjusted R², yang biasanya berupa persentase.

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R-Square
0,764	0,583

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Gambar 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.583	.575	9.253

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Non Finansial, Kompensasi Finansial

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 10, diperoleh nilai R sebesar 0,764 yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel Kompensasi Finansial (X1) dan Kompensasi Non Finansial (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PT Bali Hastie IndoMalaya.

Nilai R-Square sebesar 0,583 mengindikasikan bahwa 58,3% variasi pada variabel Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Sementara itu, sisanya sebesar 41,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan, meskipun masih terdapat variabel lain yang turut berperan dalam meningkatkan loyalitas pegawai.

4.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bali Hastie Indomalaya memiliki profil yang relatif homogen dalam hal usia produktif, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Mayoritas responden adalah laki-laki berusia 21–30 tahun dengan pendidikan terakhir SMA dan telah bekerja lebih dari tiga tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang stabil, berpengalaman, dan berada pada fase usia yang ideal untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi. Kombinasi antara tenaga muda yang adaptif dan tenaga berpengalaman yang kompeten menjadi potensi penting dalam menjaga kesinambungan operasional perusahaan.

Hasil ini menggambarkan bahwa PT Bali Hastie Indomalaya didominasi oleh sumber daya manusia yang memiliki loyalitas dan komitmen kerja tinggi serta tingkat kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di bidang jasa keuangan. Struktur tenaga kerja yang solid ini memberikan fondasi kuat bagi efektivitas penerapan kebijakan kompensasi finansial maupun non finansial yang diharapkan dapat mendorong peningkatan loyalitas karyawan.

4.6.1 Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Bali Hastie Indomalaya. Nilai rata-rata variabel kompensasi finansial adalah 313 dengan kategori cukup, yang berarti karyawan menilai gaji, tunjangan, dan bonus sudah memadai meski belum sepenuhnya memenuhi harapan. Kompensasi finansial memberikan rasa aman dan menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Ketika kompensasi dianggap adil, loyalitas meningkat karena timbul rasa puas dan termotivasi (Putra et al., 2019; Anuar, 2019).

Penelitian Putra et al. (2019) dan Anuar (2019) mendukung temuan ini, yakni bahwa kompensasi finansial yang layak mampu meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa dihargai. Perbedaan kompensasi antarjabatan juga memengaruhi loyalitas, di mana posisi dengan kompensasi lebih tinggi seperti SPV Humas menunjukkan loyalitas lebih besar dibanding jabatan seperti Staff Admin dan Security.

Dari kuesioner terbuka, sebagian besar karyawan menilai kompensasi finansial sudah baik dan sesuai aturan, bahkan beberapa merasa “lebih dari cukup” karena adanya bonus tambahan. Namun mereka tetap menyarankan peningkatan, seperti kenaikan gaji minimum, bonus bulanan, penambahan hari libur, dan pemerataan kompensasi antarjabatan. Secara keseluruhan, kompensasi finansial terbukti meningkatkan loyalitas, dan peningkatan struktur kompensasi diperlukan agar loyalitas karyawan semakin kuat.

4.6.2 Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Rata-rata skor variabel ini adalah 314 (kategori cukup), menunjukkan bahwa lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, komunikasi, dan peluang

pengembangan sudah baik, meski belum optimal. Kompensasi non finansial seperti lingkungan kerja yang nyaman, pengakuan kinerja, dan kesempatan pelatihan menjadi faktor penting pembentuk loyalitas (Eklund, 2019; Fitriah, 2022).

Temuan ini sejalan dengan Setiawan et al. (2022) dan Mittal (2023) yang menyatakan bahwa penghargaan non finansial dapat meningkatkan rasa aman, kebanggaan, dan keterikatan karyawan. Di PT Bali Hastie Indomalaya, suasana kerja yang akrab dan hubungan yang harmonis menjadi alasan utama karyawan tetap bertahan.

Dari kuesioner terbuka, banyak karyawan menilai kompensasi non finansial sudah sangat baik, terutama karena hubungan kerja terasa seperti keluarga dan pimpinan bersikap ramah. Namun mereka juga meminta peningkatan, terutama dalam komunikasi rutin antara cabang dan pusat, pelatihan kompetensi, dan transparansi promosi. Dengan meningkatnya kenyamanan, pengembangan, dan komunikasi, loyalitas karyawan dapat terus bertambah.

4.6.3 Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial secara Simultan

Secara simultan, kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Bali Hastie Indomalaya. Kombinasi imbalan material dan non material terbukti lebih efektif menciptakan loyalitas dibandingkan jika hanya salah satu faktor yang ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan ekonomi dan kenyamanan psikologis merupakan dua elemen yang saling melengkapi.

Menurut Setiawan et al. (2022), loyalitas dipengaruhi tidak hanya oleh imbalan finansial, tetapi juga dukungan sosial dan apresiasi non material. Penelitian Zulkarnaen & Herlina (2018) serta Mittal (2023) juga menyatakan bahwa kompensasi finansial memberi rasa aman, sementara kompensasi non finansial memberikan rasa dihargai. Pada PT Bali Hastie Indomalaya, gaji yang layak dan lingkungan kerja yang harmonis membuat karyawan betah dan menunjukkan tingkat turnover yang rendah.

Hasil kuesioner terbuka memperkuat temuan ini. Karyawan bertahan karena kompensasi layak dan suasana kerja yang nyaman. Namun mereka juga mengharapkan peningkatan dalam jenjang karier, apresiasi kinerja, pelatihan, serta komunikasi dua arah. Ketidakseimbangan kompensasi atau lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan loyalitas, yang terlihat dari meningkatnya absensi dan penurunan motivasi.

Secara keseluruhan, kombinasi kompensasi finansial dan non finansial terbukti menciptakan loyalitas yang lebih kuat. Untuk menjaga keberlanjutan loyalitas, perusahaan perlu mempertahankan keseimbangan kedua aspek ini melalui pemberian imbalan adil, peluang pengembangan, dan suasana kerja yang harmonis.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Bali Hastie Indomalaya. Pertama, kompensasi finansial terbukti meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa dihargai melalui pemberian gaji, tunjangan, dan bonus yang sesuai. Kedua, kompensasi non finansial seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, dan kesempatan pengembangan juga berkontribusi besar dalam membangun komitmen karyawan. Ketiga, ketika kedua bentuk kompensasi tersebut diberikan secara bersamaan, pengaruhnya terhadap loyalitas semakin kuat, menunjukkan bahwa keseimbangan antara penghargaan material dan non material menjadi kunci dalam mempertahankan karyawan yang loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Daftar Pustaka

- Alvina, J., & Susanto, A. H. (2022). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan Miski Aghnia Corporation. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 2(3), 86–96. <https://doi.org/10.55606/jurima.v2i3.741>

- Ang, Y., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(4), 1168. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13512>
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee loyalty: Measurement and validation. *Global Business Review*, 26(2), 346–363. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Eklund, M. A. (2019). Compensation for financial performance. In *Contributions to Management Science* (pp. 39–65). https://doi.org/10.1007/978-3-030-33554-0_3
- Febianti, A., Shulthoni, M., Masrur, M., & Safi'i, M. A. (2023). Pengaruh tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin, dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja di Indonesia. *Sahmiyya: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 198–204.
- Fikri Egyansyah, F., Darmawan, A., & Purwidianti, W. (2022). The effect of compensation, work environment, and career development on employee loyalty (Study on Bank Jateng Syariah Employees). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6.
- Fitriah, A. (2022). Analysis of the effect of providing financial and non-financial compensation on employee job satisfaction. *Indonesia Auditing Research Journal*, 11(3), 89–96. <https://doi.org/10.35335/arj.v11i3.66>
- Gyawali, B. P. (2020). Factors influencing employees' loyalty: Evidence from Nepalese corporations. *Management Dynamics*, 23(1), 231–238. <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>
- Gujarati, D. N. (2006). *Dasar-dasar Ekonometrika*. Penerbit Erlangga.
- Isnawati, T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada CV. Danagung D'briquettes. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2), 210–215.
- Leksono, S. (2013). *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi*. Rajawali Pers.
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The influence of compensation and career development on employee loyalty with job satisfaction as mediator. *Oblik i finansi*, 93, 135–141.
- Melaty, A. A., Sutrisna, A., & Oktaviani, N. F. (2024). The influence of compensation and work-life balance on loyalty of Gen Z employees in Tasikmalaya City. *Jurnal Pusat Manajemen*, 1(2), 149–162.
- Mittal, K. (2023). Role of non-monetary motivation of employees: A quantitative study. *Psychology and Education*, 55(1). <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.12>
- Muzaiyanah, S. (2021). Pengaruh kompensasi unlimited terhadap loyalitas dengan motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 108–123. <https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12272>
- Novianty, R. R., & Evita, S. N. (2018). Financial incentives: The impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1–8.
- Setiawan, E., Hana, S. W. L., Susanto, A. B., Titisari, P., & Krishnabudi, N. (2022). The effect of compensation and work environment on non-ASN employee performance at Jember Government: The path role of job satisfaction. *VALUE: Journal of Business Studies*, 1(1), 95. <https://doi.org/10.19184/value.v1i1.31657>
- Shcherbakova, O., Sklyadneva, V., & Sazhina, A. (2021). Organizational loyalty as a basic component of effective professional activity of an employee in the organization. *Scientific Research and Development: Socio-Humanitarian Research and Technology*, 10(1), 92–99. <https://doi.org/10.12737/2306-1731-2021-10-1-92-99>
- Smarżewska, D. (2019). Commitment and employee loyalty. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 46(2), 7. https://doi.org/10.12775/aunc_zarz.2019.005
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan*. Alfabeta.
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan jasa pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80–91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>