



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Loyalty pada Industri Manufaktur Komponen Otomotif Swasta Nasional

Angka Utama¹, Ratna Tri Hari Safariningsih², Muhammad Ramli³

¹Universitas IPWIJA, Indonesia, angkautama@ipwija.ac.id

²Universitas Panca Sakti, Indonesia, ratnatr Hari@panca-sakti.ac.id

³Universitas Nasional, Indonesia, m.ramli@civitas.unas.ac.id

Corresponding Author: angkautama@ipwija.ac.id¹

Abstract: *This study aims to analyze the direct influence of Organizational Culture on Employee Loyalty in the national private automotive component manufacturing industry. The research was conducted to address the issue of low Employee Loyalty, which has the potential to reduce company performance and competitiveness. A total of 237 non-managerial respondents from six national private automotive component manufacturing companies in Indonesia were selected as the study sample using the Cochran (1977) sampling method. This research was carried out in 2025 using a quantitative method based on the Partial Least Squares (PLS-SEM) approach. The results show that Organizational Culture has a positive and significant direct effect on Employee Loyalty with a path coefficient of 0.300 (t -statistics = 2.898; $p = 0.004 < 0.05$). This finding confirms that a strong organizational culture, characterized by shared values, clear norms, and supportive policies, is the most powerful direct predictor of employee loyalty in the national private automotive component manufacturing industry.*

Keyword: *Organizational Culture, Employee Loyalty, automotive industry, PLS-SEM, manufacturing*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung Organizational Culture terhadap Employee Loyalty pada industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional. Penelitian dilakukan untuk menjawab permasalahan rendahnya tingkat loyalitas karyawan yang berpotensi menurunkan kinerja dan daya saing perusahaan. Sebanyak 237 responden non-manajerial dari enam perusahaan manufaktur komponen otomotif swasta nasional yang beroperasi di Indonesia dipilih sebagai sampel menggunakan metode Cochran (1977). Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 menggunakan metode kuantitatif berbasis pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Culture berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Employee Loyalty dengan koefisien jalur sebesar 0,300 (t -statistik = 2,898; $p = 0,004 < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai-nilai bersama, norma yang jelas, dan kebijakan yang mendukung, merupakan prediktor langsung terkuat loyalitas pegawai pada industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional.

Kata Kunci: Organizational Culture, Employee Loyalty, industri otomotif, PLS-SEM, industri manufaktur

PENDAHULUAN

Industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional merupakan salah satu tulang punggung rantai pasok otomotif Indonesia. Sebagai pemasok *second-tier* yang mendukung produksi kendaraan bermotor nasional, industri ini sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusianya. Namun demikian, rendahnya tingkat *Employee Loyalty* menjadi permasalahan serius yang ditandai dengan tingginya angka absensi dan fluktuasi produktivitas di bagian produksi, yang berpotensi menurunkan daya saing perusahaan.

Employee Loyalty merupakan komitmen jangka panjang seorang pegawai untuk terus memberikan kontribusi positif terhadap organisasinya (Reichheld & Sasser, 1990). Meyer & Allen (1997) mendefinisikan *Employee Loyalty* sebagai komitmen individu terhadap organisasi yang menggambarkan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha keras dalam mencapai tujuannya. Faktor yang terbukti paling berpengaruh dalam membentuk loyalitas ini adalah *Organizational Culture*, yaitu seperangkat nilai, norma, dan asumsi bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak (Schein, 1985).

Menurut Colquitt et al. (2014), *Organizational Culture* atau budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap serta perilaku pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten terbukti mampu mendorong pegawai untuk bertahan dan berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasinya (Dunger, 2023; Sutanto & Setiadi, 2021). Hofstede (2011) menyebutnya sebagai "*the collective programming of the mind*" yang membedakan anggota satu kelompok dari kelompok lainnya. Marker (2009) mendefinisikan *Organizational Culture* sebagai seperangkat asumsi, nilai, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membentuk cara mereka berperilaku serta merespons lingkungan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan positif antara *Organizational Culture* dan *Employee Loyalty* (Adeoye & Hope, 2020; Putra et al., 2019; Sutanto & Setiadi, 2021). Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan ini pada konteks industri manufaktur komponen otomotif *second-tier* di Indonesia masih sangat terbatas. Mayoritas kajian yang ada lebih berfokus pada sektor jasa, perbankan, atau organisasi publik yang memiliki karakteristik SDM berbeda dengan industri manufaktur padat karya.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung *Organizational Culture* terhadap *Employee Loyalty* pada industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional di Indonesia, dan menjelaskan mekanisme serta konteks pengaruh tersebut di tingkat perusahaan.



Sumber: Data penelitian

Gambar 1. Rerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM), yang dipilih karena dapat menguji hubungan langsung antar variabel laten secara simultan dengan ukuran sampel yang relatif kecil (Latan & Noonan, 2017). Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 di enam perusahaan

manufaktur komponen otomotif swasta nasional yang beroperasi di Indonesia, yaitu PT Astra Komponen Indonesia (ASKI), PT Astra Nippon Gasket Indonesia (ANGI), PT Century Batteries Indonesia (CBI), PT Federal Izumi Manufacturing (FIM), PT Menara Terus Makmur (MTM), dan PT Velasto Indonesia.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai non-manajerial dari keenam perusahaan tersebut. Ukuran sampel ditetapkan menggunakan formula Cochran (1977) dan diperoleh 237 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Variabel *Organizational Culture* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari Hofstede (2011) dan Colquitt et al. (2014), meliputi dimensi norma dan nilai bersama, kebijakan organisasi, orientasi tim, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Variabel *Employee Loyalty* diukur menggunakan indikator dari Getchell (1975) dan Meyer & Allen (1997), meliputi komitmen jangka panjang, keinginan untuk bertahan dalam organisasi, dan kontribusi aktif terhadap tujuan perusahaan.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap: (1) pengujian *outer model* untuk menilai validitas konvergen dan reliabilitas instrumen, dan (2) pengujian *inner model* untuk menguji hipotesis. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh *loading factor* variabel *Organizational Culture* berada di atas ambang batas 0,70 (terendah 0,707; tertinggi 0,834), dan variabel *Employee Loyalty* juga valid dengan *loading factor* terendah 0,735 dan tertinggi 0,797. Nilai *inner VIF* seluruh variabel berada di bawah 5, menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Nilai R^2 *Employee Loyalty* sebesar 0,984 menunjukkan daya jelas model yang sangat tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 237 responden non-manajerial dari enam perusahaan manufaktur komponen otomotif swasta nasional dari umur 17-60 tahun dengan jenis kelamin laki-laki (117) dan perempuan (120). Profil responden mencerminkan karakteristik tenaga kerja lini produksi di industri ini. Komposisi perusahaan mencakup anak perusahaan Grup Astra (ASKI dan ANGI), perusahaan berbasis produk kimia/baterai (CBI), perusahaan komponen mesin presisi tinggi (FIM), perusahaan lokal berorientasi kekeluargaan (MTM), dan perusahaan logam berat (Velasto). Keberagaman profil ini memperkuat validitas eksternal temuan penelitian.

Reliability and Validity Test

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliability and Validity Test

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EMPLOYEE LOYALTY (Y)	0,920	0,921	0,933	0,583
ORGANIZATIONAL CULTURE (X2)	0,920	0,921	0,933	0,582

Sumber: Data penelitian (2025)

Tes reliabel dan *validity* dengan AVE yang ditunjukkan pada tabel 1. Dari tabel diatas, nilai *cronbach's Alpha* dan *composite reliability* kedua nilai variabel lebih besar dari 0,7, ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam tabel tersebut memiliki keandalan yang baik atau reliabel. Juga dari *Average Variance Extracted (AVE)* berdasarkan kriteria, nilai variabel bernilai lebih dari 0,5, maka semua variabel memiliki keandalan yang baik.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh langsung positif terhadap *Employee Loyalty* pada industri manufaktur komponen otomotif

swasta nasional. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Loyalty

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<i>Organizational Culture</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>Employee Loyalty</i> pada industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional	0,300	0,298	0,103	2,898	0,004	Diterima

Sumber: Data penelitian (2025)

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengolahan data menggunakan SEM PLS, didapatkan nilai *t-statistics* sebesar 2,898. Ini menunjukkan besarnya pengaruh langsung antara *Organizational Culture* terhadap *Employee Loyalty*. Nilai positif ini berarti semakin baik *Organizational Culture* yang diberikan, maka *Employee Loyalty* akan meningkat. Besarnya pengaruh termasuk dalam kategori cukup (karena $>0,2$). Standard Deviation (STDEV) bernilai 0,103, menunjukkan tingkat variasi sampel. Semakin kecil nilai STDEV, semakin stabil hasilnya. Nilai 0,103 menunjukkan hasil ini cukup stabil. Sample Mean (M) bernilai 0,298, ini adalah rata-rata estimasi dari teknik *bootstrapping*. Nilai ini mendekati nilai Original Sample 0,258, yang menunjukkan bahwa model estimasi cukup konsisten. P Values bernilai 0,004 karena nilai $P < 0,05$, maka hasil ini signifikan secara statistik. Artinya, secara empiris, *Organizational Culture* berpengaruh nyata terhadap *Employee Loyalty*. Kesimpulan dari hasil uji statistik, bahwa *Organizational Culture* berpengaruh langsung positif signifikan terhadap *Employee Loyalty* pada Industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional, artinya semakin tinggi nilai *Organizational Culture* maka semakin tinggi nilai *Employee Loyalty*.

Konfirmasi Teori

Temuan ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Dunger (2023) dalam kajiannya *Culture meets commitment: how Organizational Culture influences affective commitment*, yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam peningkatan komitmen pegawai atau *Employee Loyalty*, terutama selama kondisi kekurangan pekerja terampil. Hasil regresi linear dalam penelitian Dunger menunjukkan bahwa dimensi budaya (termasuk kesatuan tim, perilaku kepemimpinan transformasional, dan keadilan) secara positif dan signifikan mempengaruhi *Employee Loyalty*.

Kajian ini juga selaras dengan pandangan Schein (1985) bahwa *Organizational Culture* mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang diterima dan diinternalisasi oleh anggota organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung penghargaan, dukungan, dan pengembangan pegawai, maka kemungkinan besar pegawai akan merasa lebih terikat dan setia terhadap organisasi tersebut. Lundy & Cowling (1996) menegaskan bahwa *Organizational Culture* yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang tertanam dalam adalah fondasi dari komitmen jangka panjang pegawai. Saha & Kumar (2018) yang membuktikan bahwa *Organizational Culture* berperan sebagai moderator antara komitmen afektif dan kepuasan kerja pegawai di sektor publik India, menegaskan bahwa budaya yang kuat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasinya.

Reichheld & Sasser (1990) menggambarkan *Employee Loyalty* sebagai komitmen jangka panjang untuk terus memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Dalam konteks ini, *Organizational Culture* yang kuat berperan sebagai "perekat" yang mengikat pegawai pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan

perusahaan. Hal ini diperkuat oleh Organ (1988) yang menemukan bahwa identifikasi pegawai terhadap nilai-nilai organisasi berkontribusi signifikan terhadap perilaku loyalitasnya. Kucharska & Bedford (2019) menambahkan bahwa dimensi-dimensi *Organizational Culture* seperti berbagi pengetahuan dan keterbukaan secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan Tran (2021) yang membuktikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai dalam konteks Asia, khususnya Vietnam, yang memiliki karakteristik budaya kolektif serupa dengan Indonesia.

Teori ahli berikutnya yang menyatakan adanya hubungan *Organizational Culture* dengan *Employee Loyalty* datang dari Kajian *Organizational Culture* Hofstede (1984) menuliskan tentang definisi dari *Organizational Culture* “*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another*” sebagai arti dari *Organizational Culture*. Ini terlihat sebagai cara yang menarik untuk memahami konsep tersebut, dan meskipun Hofstede 'menemukan' empat area perbedaan nilai terkait pekerjaan pada saat itu (jarak kekuasaan; menghindari ketidakpastian; individualisme/kolektivisme; maskulinitas/feminitas), namun pada tahun 1992, Hofstede menggunakan istilah 'praktik' untuk merujuk pada fenomena sosial dan budaya.

Hasil regresi linear menunjukkan bahwa semua dimensi *Organizational Culture* yang dipertimbangkan, yaitu perilaku kepemimpinan transformasional, kesatuan tim, *Compensations*, keadilan, dan sikap peduli, jika dikembangkan dengan baik, secara positif dan signifikan mempengaruhi *Employee Loyalty*. Temuan ini sejalan dengan Maryati et al. (2019) yang membuktikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berdampak langsung maupun tidak langsung pada perilaku pegawai di organisasi. Dari uraian teori-teori para ahli mengenai pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Loyalty*, dan dikaitkan dengan hasil penelitian ini, hipotesis “*Organizational Culture* berpengaruh langsung positif terhadap *Employee Loyalty* pada Industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional” terbukti dan menguatkan pendapat teori ahli yang ada.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu. Adeoye & Hope (2020) dalam artikel *Organizational Culture, employee retention and Employee Loyalty: Empirical evidence from Nigeria* menemukan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap retensi dan loyalitas pegawai. Sutanto & Setiadi (2021) juga membuktikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty* dengan komitmen organisasi sebagai mediasi dalam konteks organisasi di Indonesia.

Putra et al. (2019) dalam penelitiannya di industri Indonesia menemukan bahwa *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employee Loyalty*. Goujani et al. (2019) dalam penelitiannya di industri gas menemukan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas pegawai dapat diklasifikasikan dan dianalisis menggunakan matriks loyalitas berbasis gap analysis, mengonfirmasi bahwa keduanya merupakan konstruk yang saling terkait erat.

Selain itu, Lee & Liu (2021) dalam kajiannya terhadap sektor perhotelan menemukan bahwa budaya korporat dan manfaat pegawai secara signifikan memoderasi hubungan antara *Employee Loyalty* dan perputaran pegawai. Nadeak & Naibaho (2020) juga membuktikan bahwa faktor-faktor HRM termasuk budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*. Nguyen et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi dan faktor-faktor organisasional lainnya secara signifikan mempengaruhi loyalitas pegawai pada usaha kecil dan menengah di Vietnam. Dalam konteks Indonesia, Yusuf (2020) membuktikan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dosen di

perguruan tinggi swasta, memperkuat relevansi temuan penelitian ini pada berbagai sektor di Indonesia.

Pembahasan dalam Konteks Setiap Perusahaan

Kajian per-perusahaan dalam penelitian ini memperlihatkan keragaman ekspresi *Organizational Culture* yang tetap bermuara pada penguatan *Employee Loyalty*. Di PT Astra Komponen Indonesia, budaya kerja berbasis Kaizen, 5S, dan kompetisi antar divisi menciptakan rasa bangga menjadi bagian dari Grup Astra yang mendorong loyalitas. Di PT Astra Nippon Gasket Indonesia, budaya Jepang yang menekankan keteladanan, kedisiplinan, dan stabilitas menciptakan rasa aman dan rasa dihargai yang mengikat pegawai untuk bertahan.

Di PT Century Batteries Indonesia, budaya berbasis keselamatan kerja dan kontrol mutu yang ketat menumbuhkan kepercayaan pegawai terhadap perusahaan, sehingga loyalitas tercipta dari rasa terlindungi. Di PT Federal Izumi Manufacturing, budaya penghargaan terhadap keahlian teknis dan profesionalisme mendorong pegawai untuk bertahan karena adanya pengakuan atas kompetensi. Di PT Menara Terus Makmur, budaya kekeluargaan dan perhatian manajemen terhadap kehidupan pribadi pegawai menciptakan loyalitas berbasis ikatan emosional. Di PT Velasto Indonesia, budaya kerja yang menghargai kerja keras fisik dan kepemimpinan yang turun langsung ke lapangan menciptakan loyalitas dari rasa kesetiaan timbal balik.

Tabel 3. Resume Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Loyalty per Perusahaan

Perusahaan	<i>Organizational culture</i>	Pengaruh terhadap <i>Employee Loyalty</i>
PT. Astra Komponen Indonesia	Kaizen, efisiensi, meritokrasi	Loyalitas karena ruang pengembangan karier
PT. Astra Nippon Gaske Indonesia	Disiplin Jepang, harmonis	Loyal karena rasa aman dan keterikatan budaya
PT. Century Batteries Indonesia	<i>Safety-first</i> & produktivitas	Loyalitas karena kepedulian terhadap keselamatan
PT. Federal Izumi Manufacturing	Presisi & profesionalisme	Loyal karena dihargai atas keahlian
PT. Menara Terus Makmur	Kekeluargaan & komunikasi terbuka	Loyal karena ikatan sosial & emosional
PT. Velasto Indonesia	Ketahanan, kerja tim, penghargaan fisik	Loyal karena pengakuan dan dukungan terhadap kerja keras

Sumber: Data penelitian (2025)

KESIMPULAN

Organizational Culture terbukti berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Employee Loyalty* pada industri manufaktur komponen otomotif swasta nasional di Indonesia, dengan koefisien jalur 0,300 (t -statistik = 2,898; p = 0,004). Ini merupakan pengaruh langsung terkuat di antara seluruh variabel independen dalam model penelitian, menegaskan posisi *Organizational Culture* sebagai prediktor strategis utama loyalitas pegawai di sektor ini.

Kajian per-perusahaan membuktikan bahwa meskipun ekspresi budaya organisasi berbeda-beda di setiap perusahaan, dari budaya Kaizen dan keteladanan Jepang hingga budaya kekeluargaan lokal dan penghargaan kerja fisik, semuanya secara konsisten menghasilkan loyalitas pegawai yang tinggi ketika nilai-nilai tersebut dihayati secara kolektif dan diterapkan secara konsisten.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa manajemen perusahaan manufaktur komponen otomotif swasta nasional perlu memprioritaskan penguatan *Organizational Culture* yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pegawai, meliputi kebijakan yang transparan, pemberian wewenang yang memadai, dan nilai-nilai kerja yang positif. Penguatan budaya organisasi bukan sekadar upaya normatif, melainkan investasi strategis yang secara langsung

berkontribusi pada peningkatan loyalitas pegawai dan keberlanjutan daya saing perusahaan dalam industri otomotif yang semakin kompetitif.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini pada konteks industri yang berbeda atau menambahkan variabel moderator seperti *Organizational Commitment* atau *Employee Engagement* untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme terbentuknya loyalitas pegawai.

REFERENSI

- Adeoye, A. O., & Hope, E. O. (2020). Organizational culture, employee retention and employee loyalty: Empirical evidence from Nigeria. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2(1), 7–14.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational behaviour: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: How organizational culture influences affective commitment. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 11(2), 45–67.
- Getchell, E. H. (1975). Factors affecting employee loyalty. Massachusetts Institute of Technology.
- Goujani, A. J., Shahin, A., Isfahani, A. N., & Safari, A. (2019). Developing a model for classifying employee behaviour based on job satisfaction and loyalty using gap analysis and loyalty matrix with a case study in the gas industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 27(1), 1–16.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. D. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1–18.
- Latan, H., & Noonan, R. (2017). *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*. Springer International Publishing.
- Lee, Y.-S., & Liu, W.-K. (2021). The moderating effects of employee benefits and job burnout among the employee loyalty, corporate culture and employee turnover. *Universal Journal of Management*, 9(2), 62–69.
- Lundy, O., & Cowling, A. G. (1996). *Strategic human resource management*. Routledge.
- Marker, A. (2009). Organizational culture. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook of improving performance in the workplace* (pp. 725–744). Pfeiffer.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130–143.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261–276.
- Nguyen, H. H., Nguyen, T. T., & Nguyen, P. T. (2020). Factors affecting employee loyalty: A case of small and medium enterprises in Tra Vinh province, Viet Nam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 153–158.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Putra, B. N. K., Jodi, I. W. G. A. S., & Prayoga, I. M. S. (2019). Compensation, organizational culture and job satisfaction in affecting employee loyalty. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 11–15.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.

- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sutanto, H., & Setiadi, N. J. (2021). Organizational culture and employee loyalty: Mediation impact of organizational commitment. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 704–717.
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154.
- Yusuf, F. A. (2020). The effect of organizational culture on lecturers' organizational commitment in private universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16–24.