BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu ini diambil untuk memberikan gambaran mengenai penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya yaitu:

Tabel 2 1. Hasil Penelitian Terdahulu

NO	NAMA DAN TAHUN	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1	Khoiriyah & Adiati, 2023	Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Structural Empowerment* terhadap Loyalitas Karyawan Milenial	kuantitatif, regresi berganda.	Kepuasan kerja & s*tructural empowerment* keduanya berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.
2.	Armelina& Rizqi, 2022	Analisis Loyalitas Karyawan Bumn Di Jember	Kualitatif deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas muncul dari kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaan, bukan tekanan organisasi
3.	Fajar&Sujaya, 2025	Strategi Membangun Loyalitas Kerja pada Sektor UMKM	Deskriptif Kualitatif	Kepuasan kerja menjadi strategi utama dalam membangun loyalitas karyawan
4.	Zulkarnaini, 2025	Meningkatkan Inovasi dan Loyalitas Karyawan UMKM	Kualitatif	Penelitian menunjukkan bahwa faktor organisasi dan kepuasan kerja

				memicu loyalitas karyawan
5.	Selvia & Karneli, 2023	Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja – Distributor alat berat di Pekanbaru	SEM (SmartPLS).	kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas, dan kompensasi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas.
6.	Muslim, dkk, 2024	Strategi Pengelolaan SDM dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan melalui Kompensasi Berbasis Kinerja pada UMKM	Kualitatif	Loyalitas meningkat melalui strategi:Kompensasi berbasis kinerja dan Pengelolaan SDM yang baik
7.	Khairul & Anggarini, 2023	Analisis Strategi Mempertahankan Loyalitas Karyawan	Kualitatif	Loyalitas penting untuk komitmen karyawan dan stabilitas organisasi
8.	Manurung, sangapan & Manurung, 2025	Efektivitas Strategi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas	Kuantitatif	Strategi SDM yang komprehensif (remunerasi, pengembangan karir, reward system, komunikasi internal) efektif meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian meningkatkan loyalitas. Lima strategi utama ditemukan paling berpengaruh.
9.	Loliyana, Loliyani,& Isabella, 2024	Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Retensi terhadap	Kuantitatif	Kebijakan retensi yang meningkatkan kepuasan berujung pada peningkatan

		Loyalitas dan Kinerja (PT. Cipta Karya Mandiri)		loyalitas dan kinerja; kepuasan kerja berfungsi sebagai penguat hubungan retensi → loyalitas.
10.	Desyantoro, Sari & Triamelia, 2025	Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan: Peran OCB sebagai mediator	Kuantitatif	Kepuasan kerja → meningkatkan loyalitas Diperkuat oleh perilaku ekstra (OCB)

Sumber: Data sekunder diolah 2025

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Variabel-variabel seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, work-life balance, dan pengembangan karir terbukti memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong loyalitas karyawan. kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh temuan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen, keterikatan emosional, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam konteks UMKM, loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, serta keterlibatan karyawan, yang semuanya merupakan bagian dari kepuasan kerja. Penelitian terdahulu dilakukan di berbagai sektor seperti Bumn, UMKM, distributor, dan

perusahaan energi. Meski berbeda sektor, hasilnya konsisten: strategi yang meningkatkan kepuasan kerja akan berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan.

2.2 Loyalitas Karyawan

2.2.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Bambang dalam Agustin (2021) loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya. Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu fakor produksi sebagai penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keutungan bagi perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadikan karyawan menjadi loyal, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang berikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang bijak, lingkungan yang nyaman, terdapat pelatihan dan pengembangan karir, dan diberikannya tunjangan seperti jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja, serta jaminan hari tua. Selanjutnya Hasibuan dalam Hanin et al (2020) berpendapat bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang digambarkan dengan sikap bersedianya karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam organisasi maupun luar

organisasi dari segala hal yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan dapat terlihat dari sikap dan perilaku karyawaan saat bekerja. Sikap karyawan terhadap perusahaan terlihat pada perasaan dan kesediaannya untuk melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan, sedangkan perilaku karyawan terlihat pada segala tindakan yang dilakukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Loyalitas Kerja Karyawan Menurut Allen dan Grissafe (dalam Javed et al, 2014), loyalitas adalah suatu keadaan mental yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja dan itu memengaruhi keputusan mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi. Teori lain disampaikan oleh Mathieu dan Zajac (dalam Javed et al, 2014), mereka berpendapat bahwa membangun organisasi dapat mempertimbangkan respon yang menarik terlebih lagi ketika karyawan meyakini nilai dan tujuan dari organisasi dan memiliki hasrat yang kuat untuk membangun hubungan dengan organisasi yang disebut loyalitas.

Meyer dan Allen (dalam Waqas et al, 2014) menyatakan bahwa loyalitas bukanlah sikap yang penting dalam suatu organisasi melinkan tindakan tersebut yang berdampak besar. Loyalitas juga berarti keinginan karyawan untuk tetap di dalam organisasi (Solomon, dalam Waqas et al, 2014). Dooley dan Fryxell (dalam Mafini et al, 2013) menggambarkan loyalitas sebagai keseganan menuju oportunisme, sementara Butler (dalam Mafini et al, 2013) menambahkan bahwa kesetiaan adalah janji implisit

yang tidak membahayakan orang lain. Mayfield dan Mayfield (dalam Mafini et al, 2013) menemukan pemimpin yang berlaku strategi komunikasi seperti pedoman lintas divisi, mendengarkan atau memberi umpan balik, pembinaan, dan berbagi informasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Dari pembahasan diatas disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada suatu perusahaan dengan bersedia melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan dengan sikap dan tindakan yang positif karena mereka akan memberikan sikap timbal balik jika perusahaan tempat mereka bekerja memperhatikan segala aspek pendukung dalam pengembangan karir.

2.2.2 Teori Loyalitas Karyawan

1. Komponen Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga buah komponen yang menyusunnya. Ketiga komponen itu adalah:

1) Komitmen afektif, merujuk kepada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu pada organisasi dimana dia menjadi anggotanya,
2) Komitmen kontinuans, merujuk kepada kesadaran akan kerugian yang akan didapat apabila individu meninggalkan organisasi, dan

3) Komitmen normatif, yang merefleksikan perasaan individu akan kewajibannya untuk tetap bertahan pada organisasi.

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan peranan tiga komponen di atas dalam menentukan keputusan individu untuk bertahan dalam organisasi sebagai berikut:

- individu yang memiliki komitmen afektif yang kuat, tetap bertahan dalam organisasi karena mereka menginginkannya (want to). Individu dengan komitmen ini mempunyai ikatan emosional dengan organisasi tempat ia bekerja. Selain itu identifikasi diri terhadap organisasi membuat individu merasa menjadi bagian dari organisasi, sehingga ia benar-benar terlibat dalam setiap tugas pekerjaan maupun yang dilakukannya demi tercapainya tujuan organisasi.
- Lalu individu yang keinginannya untuk bertahan dalam organisasi lebih disebabkan oleh komitmen kontinuans, melakukan hal tersebut karena mereka membutuhkannya (need to). Kecenderungan individu untuk tidak meninggalkan organisasi karena ia menyadari bahwa akan ada kerugian dari hal-hal yang telah ia investasikan pada organisasi, yang dapat berupa waktu, tenaga dan usaha yang telah ia berikan selama menjalani pekerjaan, serta hubungan pertemanan yang telah dijalin dengan rekan-rekan kerjanya. Selain itu individu juga tidak ingin kehilangan keuntungan-keuntungan yang selama ini

diperoleh dari organisasi seperti kenaikan gaji, kesempatan untuk mendapat promosi, status, dan kebebasan (Hrebiniak & Alutto, dalam Meyer & Allen, 1990).

- Sedangkan individu dengan komitmen normatif yang kuat, bertahan dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukannya (ought to). Individu merasa mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen ini timbul karena adanya tekanan normatif yang sudah terinternalisasi secara total dalam diri individu untuk bertingkah laku dalam suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1990).

Meyer dan Allen (1990) juga mengatakan bahwa komitmen ini dipengaruhi oleh pengalaman individu, baik sebelum (sosialisasi oleh budaya atau keluarga) maupun ketika (sosialisasi oleh organisasi) memasuki organisasi. Individu yang berkomitmen kepada organisasi mempertimbangan secara moral bahwa mereka memiliki hak untuk bertahan dalam organisasi, tanpa mempertimbangkan seberapa banyak kepuasan dan peningkatan status yang diberikan oleh organisasi terhadap dirinya (O'Reilly & Chatman, 1996; Marsh & Mannari, 1977, dalam Meyer & Allen, 1997)

2.2.3 Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Terdapat beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur loyalitas karyawan dalam bekerja, salah satunya menurut Chaerudin (2020) yaitu :

1. Sikap tanggung jawab pada organisasi Karyawan yang memiliki sikap loyal pada perusahaan maka mereka secara otomastis akan bertanggung jawab dan berhatihati dalam melakukan tugas-tugasnya, serta bernai mengembangkan inovasi untuk kepentingan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
2. Sikap taat pada peraturan Ketaatan karyawan pada peraturan akan timbul dari kesadaraan setiap individu, karena setiap karyawan yang loyal pada perusahaan akan memahami peraturan yang disusun untuk memperlancar jalannya sistem kerja. Jika peraturan tidak dijalankan maka karyawan tersebut akan merasa takut terhadap sanksi yang akan diterima.
3. Rasa untuk memiliki Karyawan yang bersikap saling memiliki terhadap perusahaan akan menimbulkan sikap untuk saling menjaga dan bertanggung jawab pada instansi, sehingga akan tecapainya tujuan perusahaan
4. Kemauan untuk saling bekerja sama Jika karyawan tidak segan untuk melakukan segala pekerjaan dengan saling bekerja sama antar karyawan atau antar tim maka mampu mewujudkan impian perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi Karyawan yang memiliki sikap loyalitas yang tinggi akan hubungan antar individu yang baik terhadap karyawan lain dan

pimpinannya. Hubungan antar pribadi dapat meliputi hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari yang berkaitan dengan pekerjaan maupun tidak.

6. Sikap mencintai terhadap tugas Cinta pada pekerjaan sama dengan memiliki rasa loyalitas tinggi pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki sikap tersebut akan mampu menyelesaikan pekerjaan dapat menghadapi permasalahan yang timbul dengan bijaksana.

2.2.4 Faktor-faktor loyalitas Kerja Karyawan

Karyawan yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi tentu tidak terlepas dari beberapa faktor. Menurut Steers & Porter dalam In'amul Aufa (2021) menjelaskan empat faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu:

1. Karakteristik Pribadi Faktor yang berkaitan dengan karyawan itu sendiri, seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, dan ras.
2. Karakteristik Pekerjaan Hal ini menyangkut pada seluk beluk sebuah perusahaan yang berupa tantangan kerja, kecocokan tugas, identifikasi tugas, dan kesempatan berinteraksi sosial.
3. Karakteristik Desain Perusahaan Menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari tingkat keikutsertaan perusahaan dalam mengambil keputusan dan menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan.

4. Pengalaman yang diperoleh dalam Pekerjaan Faktor ini meliputi sikap positif pada perusahaan, rasa percaya diri, dan rasa aman saat terlibat pada suatu perusahaan.

Menurut (Soegandhi, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan yaitu:

a) Adanya fasilitas-fasilitas kerja
b) Tunjangan kesejahteraan
c) Suasana kerja
d) Upah yang diterima
e) Kedisiplinan karyawan
f) Karakteristik pribadi individu atau karyawan
g) Karakteristik pekerjaan
h) Karakteristik desai organisasi
i) Pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu

Berdasarkan beberapa faktor yang telah dijelaskan diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilita skerja, tunjangan kesejahteraan. Lingkungan kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desai

perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.2.5 Ciri-ciri Loyalitas

Menurut Yuniman Zebua (2016) ciri-ciri loyalitas sebagai berikut :

1. Kejujuran, Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada setiap instansi. Ketidak jujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang dan masyarakat.
2. Mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh yang terlibat didalamnya merupakan anggota-anggotanya.
3. Mengerti kesulitan perusahaan Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan terbaaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan yang lain.

Menurut Danim (dalam Prayanto, 2008) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

a) Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang

dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.

b) Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.

c) Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.

d) Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

e) Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.

f) Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.

g) Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.

h) Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.

i) Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara

keseluruhan maupun secara pribadi.

j) Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan professional sebagai sarana pengabdiannya.

2.2.6 Indikator Loyalitas Kerja Karyawan

Gozaly dan Wibawa (2018:31), mengatakan bahwa indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi ditunjukkan oleh karyawan yang tidak ingin berhenti atau dipecat dari perusahaan karena melanggar beberapa aturan.
2. Keinginan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Nilai dan tujuan organisasi yang diyakini dan diterima oleh karyawan akan menginspirasi karyawan untuk selalu menghayati nilai-nilai tersebut dan selalu melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Penerimaan untuk melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan organisasi kesetiaan terhadap kriteria ini ditunjukkan dengan kesediaan organisasi untuk bekerja di luar jam kerja, jika diminta oleh organisasi pada waktu-waktu tertentu dan untuk kepentingan tertentu serta mengutamakan kepentingan organisasi di atas pribadi kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja merupakan tingkat sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang mencerminkan perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Edy Sutrisno (2019:74) kepuasan bekerja menggambarkan sikap karyawan pada pekerjaannya, dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya lingkungan pekerjaan, hubungan sosial, sistem imbalan, serta aspek fisik dan psikologis. Dari kedua pandangan tersebut, bisa disimpulkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan adalah respon emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang mereka jalani. Menurut Afandi (2018:82), kepuasan kerja dapat dinilai melalui lima aspek, yaitu: (1) jenis pekerjaan yang dilakukan, (2) besarnya upah atau kompensasi, (3) kesempatan untuk mendapatkan promosi, (4) kualitas supervisi atau pengawasan, serta (5) hubungan dengan rekan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Afandi (2018:73).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Edy Sutrisno (2019:74). Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaanya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses orang terhadap kepuasaan kerja. Menurut Wibowo (2017:416), menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut.

1. Teori 2 Faktor (Two Factor Theory)

   Teori ini memfokuskan pada isu: apakah kepuasan dan ketidak puasan kerja berakar dari kondisi yang sama atau keduanya merupakan hasil dari perangkat faktor yang berbeda.Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja sebenarnya berasal dari sumber yang

bertolak belakang. Faktor-faktor yang berkontribusi pada sikap positif (kepuasan kerja) disebut motivator. Sedangkan faktor-faktor yang mencegah terjadinya reaksi negative (ketidak puasan kerja) disebut hygiens. Teori ini menyatakan pula bahwa kepuasan kerja datang dari kepuasan akan kebutuhan tingkat tinggi. Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kondisi tidak berhasil memuaskan kebutuhan tingkat rendah seperti kepuasan sosial kebutuhan fisiologis.

Terkait dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, Robbins menyatakan, bahwa kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Herzberg memberikan label faktor ini sebagai motivator karena masing-masing berhubungan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik. Ia menghipotesiskan bahwa motivator menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kepuasan menjadi puas. Sedangkan ketidak puasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Secara khusus, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas, dan kondisi kerja. Herzberg memberikan label pada faktor ini sebagai faktor hygiene. Menurut interpretasi Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami ketidak puasan kerja pada saat ia tidak memiliki kejutan dengan faktor hygiene. Robbins juga mengatakan, Kunci untuk memahami teori motivator-hygiene Herzberg adalah dengan mengakui bahwa ia percaya tentang

kepuasan bukanlah lawan dari ketidak puasan. Herzberg menyimpulkan bahwa ”kebalikan dari kepuasan kerja bukanlah ketidak puasan kerja, tetapi tanpa kepuasan kerja; dan begitu juga lawan dari ketidak puasan kerja bukan kepuasan kerja tetapi tanpa ketidak puasan”.

Teori dua faktor adalah teori kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak puasan merupakan bagian dari sekumpulan variabel yang berbeda, yaitu faktor motivasi dan faktor kebersihan. Pada umumnya orang mengharapkan faktor-faktor tertentu untuk memberikan kepuasan bila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan yang berhubungan dengan kondisi kerja seperti kondisi kerja, upah, keselamatan, pengawasan, dan perhatian serta kontak dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan kerja berasal dari faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsungnya seperti sifat pekerjaan, keberhasilan pekerjaan, peluang untuk promosi, peluang untuk tumbuh, serta pengembangan dan pengakuan pribadi. Karena faktor ini dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, hal ini disebut motivasi

Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan pekerjaan pada dasarnya adalah faktor-faktor intrinsik, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan adalah faktor ekstrinsik. Kelompok faktor-faktor intrinsik mencakup pekerjaan itu sendiri, pencapaian, kemajuan, pengakuan dan tanggung jawab. Faktor ekstrinsik mencakup supervisi, hubungan antar personal, kondisi pekerjaan, gaji, kebijakan perusahaan, dan administrasi (Caston

dan Braoto, 1985, 270). Sedangkan Herzberg berpendapat bahwa faktor intrinsik tidak akan menyebabkan kepuasan pekerjaan jika faktor-faktor intrinsik dalam lingkungan pekerjaan tidak baik (Caston dan Braoto 1985, 281). Seorang karyawan yang mengalami keadaan motivasi intrinsik cenderung mempunyai komitmen terhadap pekerjaan dan pemenuhan diri melalui pekerjaan tersebut (Aldag, 2002, 11). Dalam kondisi motivasi intrinsik, seorang pekerja akan menghubungkan sikap terhadap pekerjaan dengan hasil pekerjaan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Hasil intrinsik semacam itu dialami oleh karyawan yang bebas keterlibatan dengan karyawan yang lain.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi loyalitas karyawan, terutama di lingkungan industri yang penuh tantangan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang berikutnya akan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

1) Faktor pertama yang paling signifikan adalah kompensasi atau gaji. Penghasilan yang memadai menjadi salah satu keperluan dasar yang perlu untuk dipenuhi oleh perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa gaji yang diterima sebanding dengan tugas yang dilaksanakan, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat. Namun, tidak hanya nominal gaji yang menjadi fokus utama.

2) Aspek lain yang juga penting adalah keadilan dalam distribusi kompensasi. Perusahaan yang mampu memberikan gaji sesuai dengan prestasi atau kontribusi yang diberikan karyawan, akan lebih mudah membangun kepuasan kerja di kalangan karyawan mereka. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pemberian kompensasi bisa menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan loyalitas, bahkan berisiko meningkatkan tingkat turnover yang tinggi.
3) Selain faktor kompensasi, faktor lingkungan kerja juga mempunyai peran krusial di dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan fisik yang nyaman, aman, dan mendukung bisa memicu peningkatan pada kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas mereka (Maniendarana et al., 2024). Misalnya, pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, serta fasilitas yang memadai seperti ruang istirahat atau ruang meeting yang mendukung, bisa membuat suasana kerja yang produktif dan menyenangkan.
4) Begitu pula dengan hubungan sosial di tempat kerja yang dapat memberikan dampak signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan yang berhubungan secara baik dengan rekan kerja dan atasan biasanya akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dalam lingkungan industri yang sering kali melibatkan kerja tim atau kelompok, komunikasi yang efektif dan kerja sama antar sesama karyawan sangat dibutuhkan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh rekan-

rekannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka.

5) Aspek penting lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk berkembang. Perusahaan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka akan menciptakan rasa kepuasan yang lebih besar (Bennouna et al., 2024). Program pelatihan, pendidikan, atau kesempatan untuk mendapatkan promosi sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang akan lebih terikat dan merasa dihargai. Sebaliknya, karyawan yang merasa terjebak dalam posisi yang stagnan tanpa adanya prospek untuk berkembang, cenderung merasa tidak puas, yang dapat menurunkan motivasi mereka dalam bekerja dan berdampak pada loyalitas mereka terhadap perusahaan.
6) Selain itu, faktor pengakuan atas kinerja juga menjadi salah satu faktor yang mendasar dalam menentukan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa usaha dan kerja keras mereka dihargai oleh perusahaan akan merasa lebih dihargai dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Gazi et al., 2024).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja menurut Afandi (2018:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

   Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan *(Discrepancies*)

   Kepuasan merupakan suatu hail memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

   Kepuasan merupakan hail dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

   Kepuasan merupakan fungi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

2.3.4 Manfaat Kepuasan kerja

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan

   Pekerjaan lebih cepat diselasaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

   Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat mmbuat kepuasan

karyawan dalam bekerja

3. Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun diarenakan karyawan bersemangat

4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan meras pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Profuktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Afandi (2018:82) Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja

5) Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

2.3.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan, terutama dalam industri yang sangat kompetitif. Loyalitas karyawan bukan hanya berkaitan dengan komitmen untuk tetap bekerja di perusahaan, tetapi juga dengan dedikasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penentu utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara tingkat kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan (Lotfi, 2013). Karyawan yang yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan

perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik itu terkait dengan gaji, kesempatan pengembangan, maupun lingkungan kerja yang kondusif, lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas yang tinggi. Loyalitas ini tercermin dalam sikap dan perilaku mereka yang mendukung tujuan perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat absensi, serta meminimalkan risiko pengunduran diri atau turnover. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan tidak mudah tergoda untuk mencari peluang kerja lain, bahkan jika ada tawaran yang lebih menguntungkan dari perusahaan lain (Bennouna et al., 2024).

Loyalitas karyawan yang tinggi juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan lebih siap menghadapi tantangan yang dihadapi perusahaan. Mereka juga lebih terbuka terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Dalam industri yang terus berubah, memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi adalah salah satu aset paling berharga yang dapat dimiliki perusahaan (Kayatun et al., 2022). Loyalitas ini juga dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang kuat, yang sangat penting dalam menghadapi kompetisi global yang semakin ketat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu,

perusahaan harus berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan, seperti menyediakan kompensasi yang adil, kesempatan untuk berkembang, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Melalui upaya tersebut, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang pada gilirannya akan memperkuat posisi perusahaan di pasar industri yang kompetitif (Lotfi, 2013).

2.4 strategi Manajemen dalam meningkatkan loyalitas karyawan

2.4.1 Pengertian strategi

Sebelum masuk ke penjelasan strategi maka terlebih dahulu harus mengetahui tentang manajemen strategi? Menurut Yunus (2016:4) manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Menurut David dalam Mukhyi (2014:52) manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan tentang pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa yunani strategos yang berarti sebagai “the art of the general” atau

seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam dalam peperangan pada Menurut David (2011:18-19) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai.

Menurut Chandler dalam Persari dkk (2018::105) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkan aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Rangkuti (2013:183) strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan penjelasan mengenai strategi menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa strategi meupakan suatu tindakan atau alat yang dilakukan suatu organisasi untuk mencpai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang ada dengan aturan kondisi atau situasi lingkungannya.

2.4.2 Indikator Strategi

Adapun beberapa indikator strategi menurut Kaplan dan Norton (2014) yaitu:

1. Kekuatan (strength), strategi menyeimbangkan kekuatan yang bertentangan.
2. Nilai (value), strategi didasarkan pada proporsi nilai pelanggan yang berbeda.
3. Kemajuan (progress), nilai diciptakan melalui proses bisnis internal.

4. Tema (theme), strategi terdiri dari tema yang melengkapi secara bersamaan.
5. Keselarasan (harmony) keselarasan strategis menentukan nilai aset tak berwujud.

Indikator strategi yang diutarakan oleh Kaplan dan Norton diatas, berbicara tentang bagaimana suatu perusahaan membuat added value (nilai tambah) untuk pihak-pihak yang memiliki kepentingan pada suatu perusahaan. Karena pada dasarnya strategi tidak dapat berdiri sendiri, strategi dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengarahkan para karyawan dapat merubah kondisi suatu perusahaan yang sesuai dengan kemampuan internal di perusahaan tersebut.

2.4.3 Strategi Meningkatkan Loyalitas Kerja

Menurut Agustian (2011) strategi dalam meningkatkan loyalitas kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara berikut:

1. Perhatian khusus kepada karyawan

Perhatikan khusus kepada karyawan khusus dapat dilakukan dengan cara menaikkan posisi karyawan dan meningkatkan gaji karyawan. Untuk memahami kemajuan karyawan, perusahaan harus memantau karyawan, tugas ini biasanya dilakukan oleh HRD dan harus dilakukan dengan hatihati dan tidak sembarangan, karyawan yang memenuhi syarat (berkualitas) harus diberikan kompensasi posotof, yang merupakan salah satunya ialah berupa bonus. Ini akan mencegah karyawan untuk tidak

berganti pekerjaan katrena semua kebutuhan didalam perusahaan sudah terpenuhi.

2. Membangun nilai kekeluargaan

Menjalin hubungan dekat dengan karyawan, ada kegiatan diluar seperti piknik bersama dengan semua anggota perusahaan. Nilai ini juga dapat dibangun sekitar jam makan siang dengan karyawan. Tidak perlu setiap hari, makan siang bisa dilakukan selama 1 bulan sekali atau seminggu sekali. Karenanya, aka nada kedekatan antara karyawan dan pimpinan.

3. Meningkatkan karir

Mempromosikan kinerja karyawan sangat penting karena merupakan kebanggaan, karyawan paling bahagia ketika mereka mengambil posisi lebih tinggi. Ini adalah pekerjaan dalam proses dimana penghargaan ini meningkatkan moral pekerja yang bekerja berdasarkan aset perusahaan mereka yang berharga.

4. Analisa

Dengan menganalisa keadaan karyawan, pemimpin akan mengetahui situasi dan tingkat kebutuhan karyawan. Setiap karyawan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda. Tingkat kebutuhan karyawan berusia 22-25 tahun berbeda dengan karyawan 30-35 tahun, dimana mereka telah lulus dari perguruan tinggi dan belum menikah.

5. Membina hubungan kerja

Ada keterbukaan dalam hubungan kerja, pemahaman tentang pimpinan dan karyawan, perlakukan superior bagi bawahan dengan dengan tidak memperlakukan bawahan sebagai pesuruh, tetapi sebagai teman, pemimpin juga harus mencoba menyelami kepribadian karyawan sebagai sebuah keluarga.

6. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman

Menciptkan lingkungan kerja karyawan, misalnya mengurus kebutuhan spiritual, memperhatikan keselamatan karyawan untuk melihat kemasa depan, dan menyediakan fasilitas yang menghibur.

Menurut Nawawi (2006) strategi untuk mempertahankan loyalitas karyawan dengan pemberian kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung adalah sejumlah balas jasa yang bertujuan untuk memberikan rasa nyaman, tenang, bagi pekerja dan anggota keluarga.Bentuk kompensasi tidak langsung dapat berupa antara lain :

1. Jaminan Keamanan dan Kesehatan Kerja

Jaminan ini berkaitan dengan perasaan aman dan puas (Quality of Work Life), antara lain yaitu

a. Asuransi jiwa
b. Kompensasi untuk menguransi stress kerja
c. Asuransi cacat tubuh
d. Biaya berobat ke rumah sakit
e. Jaminan pengobatan lainnya seperti, pengobatan gigi
f. Tidak bekerja karena ijin sakit dengan bukti adanya surat dokter

g. Program pension

h. Jaminan social

i. Uang pesangon

2. Pembayaran upah selama tidak bekerja

Berarti meskipun karyawan tidak masuk kerja karena ada beberapa alasan, maka gaji yang diterima tiap bulan tetap full tanpa ada potongan atas hari tidak bekerja tersebut. Adapun bentuknya seperti di bawah ini :

a. Liburan atau vaksinasi

b. Absensi dengan ijin

c. Meninggalkan perusahaan karena privasi

d. Absensi karena kemalangan

e. Cuti seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti besar dan sebagainya

3. Pelayanan untuk pekerja Adapun bentuknya antara lain :

a. Program beasiswa bagi karyawan prestasi

b. Memberikan pinjaman untuk membantu cash flow karyawan

c. Ada jasa catering bagi karyawan yang bekerja di perusahaan

d. Ada fasilitas kendaraan untuk karyawan

e. Ada asuransi atas fasilitas kendaraan yang diberikan kepada kayawan

f. Adanya seragam kerja bagi para karyawan

g. Adanya bonus tahunan seperti THR

h. Penghargaan bagi pekerja yang berjasa terhadap perusahaan

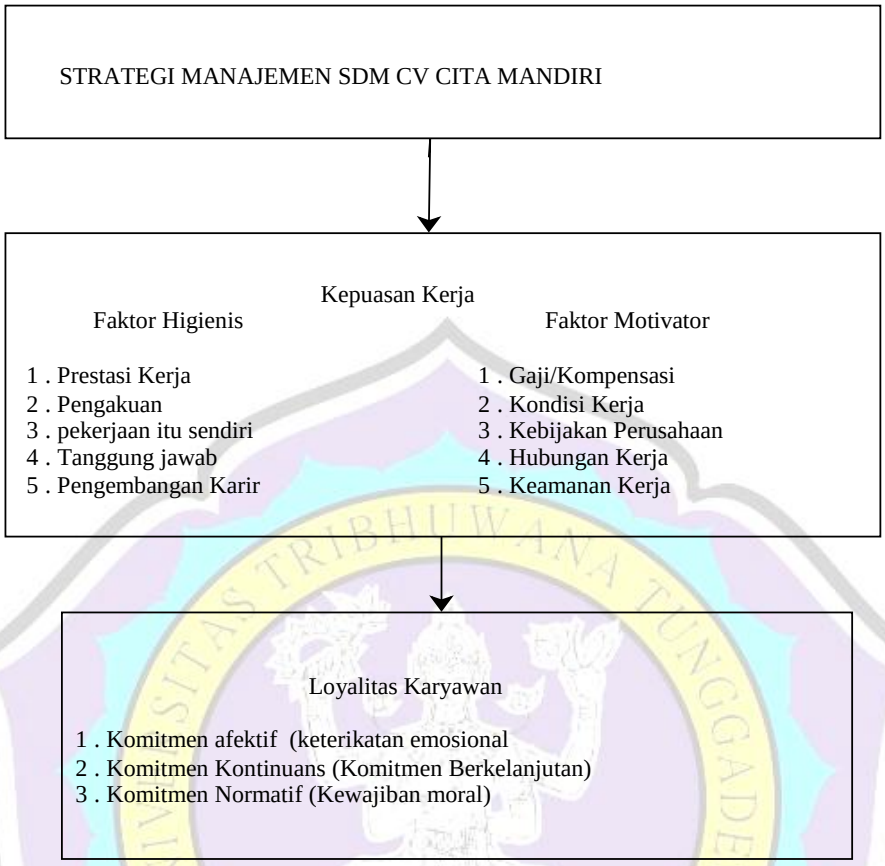
2.5 Kerangka Konseptual

Menurut Fatchurrozi (2013) kerangka konseptual merupakan kerangka atau bagan yang menggambarkan hubungan antar konsep yang ingin dikembangkan. Kerangka konseptual bertujuan untuk mendukung dan mempermudah dalam melakukan penelitian agar penelitian lebih terarah sesuai dengan tujuan.

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun untuk menganalisis strategi peningkatan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada CV Cita Mandiri di Kota Batu. Kepuasan kerja dalam penelitian ini dijelaskan menggunakan Teori Dua Faktor (Two Factor Theory) yang dikemukakan oleh Herzberg, yang membedakan faktor pembentuk kepuasan kerja ke dalam faktor motivator dan faktor higienis.

Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan dipahami sebagai faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan, yang dalam penelitian ini dijelaskan melalui Teori Komponen Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen. Loyalitas karyawan tercermin melalui tiga dimensi komitmen, yaitu komitmen afektif yang menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, komitmen berkelanjutan yang berkaitan dengan pertimbangan manfaat dan risiko apabila meninggalkan perusahaan, serta komitmen normatif yang didasarkan pada rasa tanggung jawab dan kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Sumber : Data diolah 2025