

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

1.1 Landasan Teori

1.1.1 Perilaku Organisasi

Menurut Hasibuan (2011) perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana individu bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015) perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang individu lakukan dalam suatu organisasi dan cara perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Karena perilaku organisasi bersangkutan secara khusus dengan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, memeriksa perilaku dalam konteks kepuasan kerja, ketidakhadiran, perputaran pekerjaan, produktivitas, kinerja manusia dan manajemen.

1.1.1.1 Pentingnya Perilaku Organisasi

Ada berbagai alasan di antara para spesialis, mengapa perilaku organisasi itu penting. Namun, dari semua penilaian saat ini, menunjukkan bahwa terdapat perhatian yang meluas terhadap pentingnya sumber daya manusia sebagai tenaga kerja pada organisasi. Jika sumber daya manusia diperhatikan, maka mereka akan menciptakan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Terdapat tiga alasan mengapa perlu memahami perilaku organisasi seperti yang diungkapkan oleh (Afandi, 2018) yaitu:

1) *Practical Application*

Dalam realita, ada beberapa keuntungan dari memahami cara berperilaku organisasi, antara lain menggabungkan tentang menciptakan gaya kepemimpinan, memilih prosedur untuk mengatasi masalah, memilih pekerjaan yang tepat, peningkatan kinerja dan sebagainya.

2) *Personal Growth*

Dengan memahami cara berperilaku organisasi, kemungkinan besar juga dapat memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan informasi dan pengetahuan diri yang lebih luas. Dengan memahami orang lain, atasan dapat mengevaluasi apa yang dibutuhkan bawahan untuk mengembangkan diri sendiri sehingga dengan demikian meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

3) *Increased Knowledge*

Dengan cara berperilaku organisasi dapat menggabungkan informasi tentang individu dalam pekerjaan. Studi tentang cara berperilaku organisasi dapat membantu orang-orang yang memikirkan masalah yang terkait dengan pengalaman kerja

1.1.2 Loyalitas Karyawan

1.1.2.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas Karyawan bukan hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan dan norma organisasi, melainkan juga tentang keinginan untuk berkontribusi secara positif dan membantu organisasi mencapai kesuksesan. Pada dasarnya loyalitas karyawan adalah keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan dengan kesediaan untuk bekerja keras, berdedikasi,

dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi tersebut juga didukung oleh (Locke & Latham, 2012) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk tetap bekerja dan berkontribusi pada organisasi. Robbins & Judge (2015) juga menekankan bahwa loyalitas karyawan adalah komitmen karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Definisi loyalitas karyawan yang dikemukakan Hanin et al. (2020) lebih luas dan mendalam. Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai kesetiaan yang digambarkan dengan sikap bersedia karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam maupun luar organisasi dari segala hal yang tidak bertanggung jawab (Hanin et al., 2020). Karyawan yang loyal siap pasang badan untuk membela reputasi organisasi dan menjaga integritasnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan bukan hanya tentang kepatuhan, melainkan tentang keinginan tulus untuk berkontribusi dan membantu organisasi mencapai kesuksesan. Loyalitas karyawan ditunjukkan melalui keterikatan emosional, komitmen, kesediaan untuk bekerja keras, berdedikasi, dan berusaha sekuat tenaga untuk memajukan organisasi.

1.1.2.2 Faktor Pembentuk Loyalitas Karyawan

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2015) yaitu sebagai berikut:

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat

meningkatkan loyalitas mereka.

2) Pekerjaan yang Menantang dan Menarik

Pekerjaan yang menantang dan menarik dapat memberikan stimulasi intelektual dan rasa pencapaian bagi karyawan, meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka.

3) Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dan semangat yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas mereka.

4) *Reward*

Reward adalah pengakuan dan ganjaran yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian mereka. *Reward* yang tepat dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

5) Peluang untuk Berkembang dan Belajar

Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru dapat membantu karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek karir yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka.

1.1.2.3 Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Afandi (2018) indikator loyalitas karyawan dapat dilihat dari enam poin, sebagai berikut:

1) Kemampuan Identifikasi

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki kemampuan identifikasi yang tinggi akan

merasa terhubung dengan perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan.

2) Inisiatif

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat kemauan karyawan untuk melakukan sesuatu tanpa diminta. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi akan secara sukarela mencari cara untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan kinerja, dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

3) Pertimbangan Berbagai Alternatif

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat kemauan karyawan untuk mempertimbangkan berbagai pilihan sebelum mengambil keputusan. Karyawan yang memiliki berbagai pertimbangan berbagai alternatif yang tinggi akan tidak mudah mengambil keputusan terburu-buru dan selali mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah.

4) Perencanaan Tujuan

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat kemauan karyawan untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki perencanaan tujuan tinggi akan memiliki arah yang jelas dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan.

5) Peningkatan Keahlian

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat kemauan karyawan untuk meningkatkan keahliannya melalui pelatihan

dan pengembangan. Karyawan yang memiliki kemauan tinggi untuk meningkatkan keahliannya akan terus belajar dan berkembang dalam pekerjaannya.

6) Saling Menghargai

Indikator loyalitas karyawan pada dimensi ini mengacu pada tingkat penghargaan karyawan terhadap satu sama lain, baik atasan maupun rekan kerja. Karyawan yang memiliki rasa saling menghargai yang tinggi akan menjunjung tinggi nilai-nilai dan budaya perusahaan, serta bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

1.1.3 Kepuasan Kerja

1.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Kreitner & Kinicki (2008) kepuasan kerja adalah suatu respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis & Newstrom (1985) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya sebuah pekerjaan mereka. Menurut Robbins & Judge (2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang

menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

1.1.3.2 Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Dessler (2009) yaitu sebagai berikut:

1) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mendorong individu untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan antusiasme.

2) *Reward*

Reward atau penghargaan merupakan pengakuan atas usaha dan pencapaian individu dalam pekerjaan. *Reward* dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, penghargaan, dan pengakuan. *Reward* yang tepat dan bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan pengakuan atas kontribusi individu dan mendorong mereka untuk terus bekerja dengan baik.

3) Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerjanya akan lebih puas dengan pekerjaannya.

4) Peluang Pengembangan

Karyawan yang memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan ingin merasa bahwa mereka dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

5) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka menghargai karyawannya, adil, dan etis akan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

1.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari empat poin, sebagai berikut:

1) Suasana Kerja

Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif bagi karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan produktif. Karyawan yang merasa puas dengan suasana kerja akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan.

2) Komunikasi

Komunikasi dalam indikator kepuasan kerja mengacu pada proses penyampaian informasi antara atasan dan bawahan, serta antar karyawan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja

karyawan dengan cara, menciptakan rasa saling percaya dan pengertian, meningkatkan partisipasi karyawan, menyelesaikan masalah dengan cepat dan efektif, memberikan umpan balik yang konstruktif.

3) Cara Penyelesaian Masalah

Cara Penyelesaian Masalah pada indikator ini adalah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menangani masalah yang dihadapi karyawan. Penyelesaian masalah yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4) Kinerja Rekan Kerja

Kinerja rekan kerja pada indikator ini mengacu pada tingkat kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja rekan kerja yang baik dapat meningkatkan rasa saling percaya dan kerjasama, meningkatkan motivasi, dan meningkatkan rasa senang bekerja.

1.1.4 Motivasi Kerja

1.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah adalah semangat yang mendorong seseorang untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Definisi ini berdasarkan penjelasan Dessler (2009) yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2015) Motivasi kerja adalah suatu proses yang dimulai dengan adanya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, yang kemudian memicu individu untuk melakukan tindakan tertentu untuk mencapai

tujuan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Herzberg (2003) Motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu, seperti kebutuhan untuk mencapai prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar individu, seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan. Berdasarkan beberapa definisi diatas mengenai motivasi kerja dapat disimpulkan dalam penelitian ini, motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaannya.

1.1.4.2 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018) indikator motivasi kerja dapat dilihat dari enam poin, sebagai berikut:

1) Perencanaan

Indikator motivasi kerja pada dimensi ini mencakup aspek-aspek seperti menetapkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang, mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut.

2) Tuntutan Situasi

Indikator motivasi kerja pada dimensi ini mencakup aspek-aspek seperti kejelasan kerja dan tanggung jawab, dukungan dari supervisor dan rekan kerja, ketersediaan sumber daya, kondisi kerja yang kondusif, dan umpan balik yang konstruktif

3) Perkembangan Kognitif

Indikator motivasi kerja pada dimensi ini mencakup aspek-aspek seperti kemampuan karyawan untuk mempelajari hal-hal baru, kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, kemampuan karyawan untuk membuat keputusan yang tepat dan bertanggung jawab, kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif dalam pekerjaannya.

4) *Social learning*

Social Learning adalah salah satu faktor pendorong motivasi kerja. Proses belajar ini terjadi melalui observasi dan interaksi dengan orang lain, seperti supervisor, rekan kerja, dan budaya perusahaan.

5) *Interaction Process*

Proses interaksi (*interaction process*) merupakan cara karyawan berkomunikasi dan menjalin hubungan di tempat kerja. Proses interaksi yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti meningkatkan rasa saling percaya, rasa hormat, dan rasa puas kerja.

6) *Orientation*

Orientation mengacu pada kemampuan karyawan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka, seperti memahami budaya perusahaan, memahami peran dan tanggung jawab mereka, memahami struktur organisasi, memahami peluang pengembangan.

Sedangkan dalam pandangan lain Herzberg *et al.* (1959) motivasi kerja seorang individu dapat dijelaskan kedalam dua kelompok, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dijelaskan lebih oleh Robbins & Judge (2015) lanjut

motivasi intrinsik individu dapat diukur melalui: prestasi, penghargaan, tanggungjawab, dan status. Sedangkan untuk dapat mengukur kekuatan motivasi ekstrinsik seorang individu dapat dilakukan melalui: gaji, promosi, jaminan sosial, supervisi, serta kebijakan perusahaan.

1.1.5 *Reward*

1.1.5.1 *Pengertian Reward*

Reward adalah sesuatu yang ditawarkan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja atau kontribusi tertentu (Dessler, 2009). Menurut Milkovich & Newman (2008) memberikan penjelasan bahwa reward adalah semua keuntungan yang didapatkan karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Sedangkan menurut Michael Armstrong dalam bukunya yang berjudul "*Handbook of Human Resource Management Practice*" memberikan penjelasan bahwa reward adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengakuan atas kinerja mereka (Armstrong, 2012).

Secara umum reward dalam manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan bentuk kontribusi karyawan, reward terdiri dari berbagai bentuk imbalan, seperti gaji, tunjangan, bonus, promosi, penghargaan, dan benefit lain, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, mendorong kinerja optimal, dan membina hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi.

1.1.5.2 *Indikator Reward*

Menurut Afandi (2018) indikator reward dapat dilihat dari enam poin, sebagai berikut:

1) Bonus

Bonus merupakan imbalan finansial atau manfaat lain yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas prestasi atau kontribusi luar biasa terhadap tujuan kerja individu.

2) Tunjangan

Tunjangan merupakan imbalan di luar gaji pokok diberikan kepada karyawan. Tunjangan dapat berupa berbagai bentuk, seperti tunjangan kesehatan, pendidikan, transportasi, dan hari tua.

3) Peluang Promosi

Peluang promosi adalah kemungkinan atau kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan atau memperoleh posisi yang lebih tinggi dalam organisasi sebagai bagian dari sistem penghargaan atau insentif yang diberikan oleh perusahaan.

4) Pengakuan

Pengakuan merupakan penghargaan atas prestasi dan kontribusi karyawan yang diberikan oleh perusahaan, biasanya berupa ucapan terima kasih, penghargaan, promosi, dan kenaikan gaji.

5) Pengembangan

Pengembangan adalah kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka.

6) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan pemberian tugas dan wewenang kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kemampuan mereka,

pemberian tanggung jawab dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan.

1.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai pedoman, dasar pertimbangan, serta perbandingan bagi peneliti sehingga dapat membentuk kerangka konseptual penelitian yang tepat. Selain itu penelitian terdahulu ini juga dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, berikut beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1: Tabulasi Penelitian Terdahulu

No	Identitas Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	<i>The Effect of Reward and Punishment on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable (Case Study at PT. BRI (Persero) TBK. Manado Branch Office)</i> (Putri et al., 2022)	1. Reward 2. Punishment 3. Loyalitas Karyawan 4. Kepuasan Kerja Metode Analisis: Moderated Regression Analysis	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
2	<i>Influence of Work-Related Stress on Employee Motivation, Job Satisfaction and Employee Loyalty in Hospitality Industry</i> (Khuong & Linh, 2020)	1. Job related Stressors 2. Employee Motivation 3. Individual related Stressors 4. Job Satisfaction 5. Employee Loyalty Metode Analisis:	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
3	<i>Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model</i> (Phuong & Vinh, 2020)	1. Job Satisfaction 2. Employee Loyalty 3. Job performance 4. Job Position Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

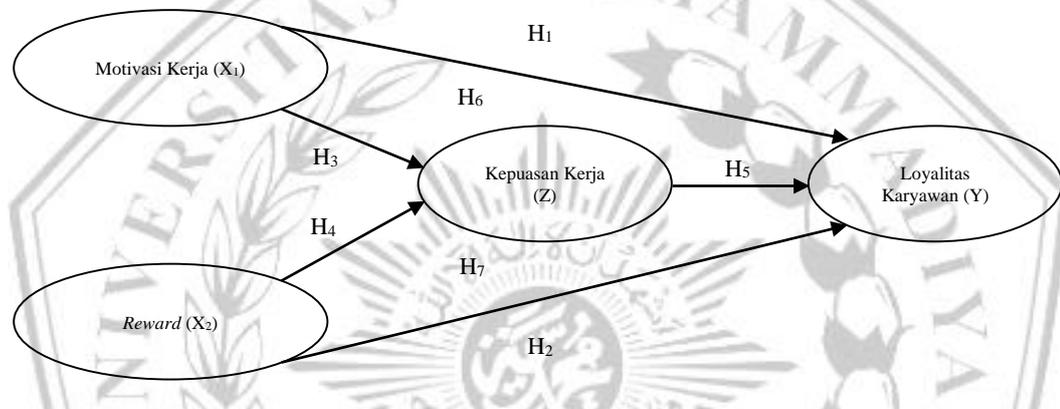
No	Identitas Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	<i>Examine the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performances through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Emperical Evidence</i> (Kumari et al., 2021)	1. <i>Intrinsic Motivation</i> 2. <i>Extrinsic Motivation</i> 3. <i>Intrinsic Rewards</i> 4. <i>Extrinsic Rewards</i> 5. <i>Rewards</i> 6. <i>Job Satisfaction</i> 7. <i>Job Performance</i> 8. <i>Task Performance</i> 9. <i>Contextual Performance</i> Metode Analisis: Structural Equation Modeling	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5	<i>The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance</i> (Andika & Darmanto, 2020)	1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Intrinsic Motivation</i> 3. <i>Organizational Commitment</i> 4. <i>Employee Performance</i> Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitmen
6	<i>Effect of Physical Work Environment, Workload, and Compensation on Employee Loyalty at Visesa Ubud Resort</i> (Sukawati & Suwandana, 2021)	1. <i>Physical Environment</i> 2. <i>Workload</i> 3. <i>Compensation</i> 4. <i>Employee Loyalty</i> Metode Analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
7	<i>Effect of Reward and Work Environment on Employee Performance through Work Satisfaction as a Mediation (Sudy on Employees of PT. International Chemical Industry)</i> (Apriyanti, 2021)	1. <i>Reward</i> 2. <i>Work Environment</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> 4. <i>Performance</i> Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. <i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
8	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Perum Pegadaian Salama Cabang Bima (Rahayu & Aprianti, 2020)	1. Motivasi 2. Kepuasan Kerja Metode Analisis: Regresi Linier Sederhana	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

No	Identitas Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
9	<i>The Impact of Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Loyalty in the Banking Sector of Pakistan</i> (Imam <i>et al.</i> , 2020)	1. <i>Work Motivation</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Organizational commitment</i> 4. <i>Employee Loyalty</i> Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
10	<i>The Influence of Employee Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Loyalty in the Banking Sector of Ghana</i> (Frempong <i>et al.</i> , 2018)	1. <i>Employee motivation</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Organizational Commitment</i> 4. <i>Employee Loyalty</i> Metode Analisis: Regresi Linear Berganda	1. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
11	Pengaruh Kompenasi terhadap Loyalitas Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja pada PT. Tosari Utama Jayapura (Ambarak & Husein, 2023)	1. Loyalitas Karyawan 2. Kompensasi 3. Kepuasan Kerja Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja
12	<i>The Mediating Effect of Work Satisfaction on the Relationship Between Work Motivation, Reward, and Employee Loyalty in the Banking Sector of Pakistan</i> (Aloysius, 2023)	1. <i>Work Satisfaction</i> 2. <i>Work Motivation</i> 3. <i>Reward</i> 4. <i>Employee Loyalty</i> Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Work motivation berpengaruh positif terhadap employee loyalty melalui work satisfaction 2. <i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap employee loyalty melalui work satisfaction
13	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Work Motivation and Employee Loyalty: A Conceptual Study</i> (Asim <i>et al.</i> , 2024)	1. <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Work Motivation</i> 3. <i>Employee Loyalty</i> Metode Analisis: Structural Equation Modelling	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui variabel mediasi

Sumber: Olah Data Penelitian, 2023

1.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambar yang dapat menggambarkan pola interaksi antar variabel. Selain itu, kerangka pikir ini membantu peneliti mengukur efek dan hubungan antar variabel. Kerangka penelitian ini dapat menggambarkan hubungan antara variabel *independen* atau bebas motivasi kerja dan *reward*, variabel mediasi atau *intervening* kepuasan kerja, dan variabel *dependen* atau terikat loyalitas karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: Olah Data Penelitian, 2023

1.4 Hipotesis

1.4.1 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Merujuk pada *Achievement Motivation Theory*, teori ini menjelaskan beberapa faktor yang menjadi motivasi manusia (McClelland, 1967). Lebih lanjut dalam teori ini ada tiga kebutuhan utama, yang mendasari individu untuk mencapai sesuatu, meliputi: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, serta kebutuhan untuk berkuasa. Teori ini dapat menjadi pedoman yang berharga dalam memahami bagaimana cara untuk dapat memotivasi individu dalam berperilaku. Dalam konteks penelitian ini, teori ini dapat menjelaskan mengapa individu

bersikap loyal terhadap sesuatu. Salah satu alasannya adalah untuk dapat memenuhi ketiga dasar kebutuhan tersebut. Oleh karenanya organisasi yang dapat memberikan wadah untuk tercapainya kebutuhan tersebut cenderung memiliki anggota yang bersikap loyal.

Hal ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Khuong & Linh, 2020). Hal ini serupa dengan hasil penelitian Andika & Darmanto, (2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik terbukti mempengaruhi loyalitas karyawan. Bagi karyawan yang memiliki motivasi dari dalam diri mereka sendiri karena didasarkan pada pekerjaan yang dilakukan sangat bermanfaat bagi mereka dan bagi pihak lain seperti memengaruhi kemajuan perusahaan, hal ini akan membuat bekerja lebih baik serta menumbuhkan sikap loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Diduga motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

1.4.2 Hubungan *Reward* Terhadap Loyalitas Karyawan

Merujuk *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1963) merupakan salah satu teori dalam memahami perilaku karyawan di tempat kerja. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa adil jika mereka diperlakukan dengan sama dan sesuai kontribusi mereka. Karyawan akan merasa adil, apabila rasio input mereka sama dengan rasio hasil yang mereka dapatkan. Sedangkan perasaan tidak adil dialami ketika rasio input karyawan melebihi rasio hasil yang mereka dapatkan, hal ini yang sering disebut ketidakadilan organisasi. Ketidakadilan organisasi dapat

memicu berbagai reaksi negatif karyawan, seperti ketidakpuasan kerja, penurunan motivasi, meningkatnya turnover, dan perilaku kontraduktif.

Menciptakan lingkungan kerja yang adil dapat dilakukan melalui berbagai hal, seperti membuat sistem reward yang transparan, sesuai dengan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan dengan sistem reward yang adil cenderung mampu memperthankan karyawannya dalam perusahaan. Hal ini berkesusaian dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dalam jurnal yang dipublikasikan oleh Sukawati & Suwandana (2021) bahwa pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,635 yang bersifat positif. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini serupa dengan penelitian Putri et al. (2022) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dimana pemberian *reward* yang semakin baik, maka loyalitas karyawan semakin tinggi. Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Diduga *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

1.4.3 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Merujuk pada *Two-Factor Theory*, dimana teori ini pertama kali dipublikasikan oleh Herzberg *et al.* (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seorang individu dipengaruhi dua faktor, yakni intrinsik dan ekstrinsik. Dijelaskan lebih lanjut faktor intrinsik yang dimaksud dalam hal ini, adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti adanya motivasi kerja dalam diri

seorang pekerja. Adanya motivasi kerja yang baik dalam diri seorang karyawan menjadikannya bersemangat dalam mencapai kinerja optimalnya, dimana hal inilah yang menjadikannya puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam beberapa penelitian juga ditemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang diberikan variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (Rahayu & Aprianti, 2020). Dijelaskan lebih lanjut bahwasanya motivasi kerja memiliki pengaruh sebesar 72% terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Kumari *et al.* (2021) menjelaskan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hasil positif yang signifikan. Ini berarti bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan kepuasan karyawan mereka, motivasi dapat memainkan peran kunci dalam hal ini. Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Diduga motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

1.4.4 Hubungan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja

Selanjutnya adalah faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Merujuk pada *Two-Factor Theory* karangan (Herzberg *et al.*, 1959) faktor ekstrinsik yang dimaksud adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan lingkungan kerja baik itu gaji dan tunjangan, keamanan, kondisi kerja, maupun kebijakan perusahaan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa adanya faktor ekstrinsik yang kuat mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, hasil dalam penelitian Apriyanti (2021) didapatkan hasil bahwa *reward* berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Kumari *et al.* (2021) juga memperoleh bahwa *reward* dan kepuasan kerja menunjukkan hasil positif dan signifikan. Ini berarti bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan tingkat kepuasan karyawan mereka, *reward* dapat memainkan peran kunci dalam hal ini. Berdasarkan dari kedua penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

1.4.5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Dijelaskan dalam *Affective Commitment Theory* yang di publikasikan oleh Allen & Meyer (1991) menjelaskan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung lebih terikat secara psikologis dengan perusahaannya. Tingkat keterikatan inilah yang mempengaruhi sikap loyal seorang karyawan terhadap perusahaannya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa karyawan dengan keterikatan psikologis yang tinggi lebih mungkin untuk tetap loyal kepada organisasi, bahkan akan cenderung menunjukkan sikap enggan dengan tawaran lain yang diberikan oleh tempat lain.

Sejalan dengan pandangan teori tersebut, dalam penelitian Khuong & Linh (2020) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas seorang karyawan. Lebih lanjut tingkat kepuasan kerja yang tinggi berarti semakin banyak karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, sebagai hasilnya ini menyebabkan kemungkinan lebih rendah untuk perubahan pekerjaan karyawan, yang mengarah pada peningkatan loyalitas karyawan secara bersamaan. Phuong & Vinh (2020) juga memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas seorang karyawan.

Berdasarkan dari kedua penelitian tersebut peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

1.4.6 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini diduga bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mampu memberikan peran mediasi dalam hubungan motivasi kerja terhadap loyalitas seorang karyawan. Digunaan tersebut didasarkan pada *Affective Commitment Theory*, dimana dalam teori tersebut menjelaskan secara umum bahwa sikap loyal seorang karyawan akan timbul akibat adanya rasa puas mereka terhadap segala hal yang membuat mereka mencapai sesuatu (Allen & Meyer, 1991). Sedangkan rasa puas ini sendiri dapat individu peroleh dari adanya dorongan dalam diri individu itu sendiri, dapat berupa motivasi untuk bekerja atau berkontribusi secara optimal pada sebuah perusahaan atau organisasi (Herzberg *et al.*, 1959).

Relevansi pandangan beberapa ahli tersebut juga dibuktikan melalui beberapa hasil penelitian, yang menyatakan bahwa ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan (Frempong *et al.*, 2018; Imam *et al.*, 2020). Dari kedua hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri seorang karyawan, mampu membentuk rasa puas mereka terhadap apa yang sedang mereka kerjakan dimana rasa puas ini yang menjadikan mereka bersikap loyal pada perkerjaan atau perusahaannya. Merujuk pada beberapa penjabaran diatas, peneliti merumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₆: Diduga ada peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan.

1.4.7 Hubungan *Reward* Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Merujuk pada *Two-Factor Theory*, dimana dalam teori tersebut menjelaskan bahwa ada dua faktor pendorong seorang individu bersikap, yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Herzberg *et al.*, 1959). Salah satu faktor terkuat terbentuknya sikap seorang karyawan adalah stimulus yang diberikan dari luar diri individu itu sendiri, dalam konteks penelitian ini adalah *reward*. Dimana pemberian *reward* ini mampu untuk memberikan peningkatan terhadap kepuasan atas pekerjaan seorang individu, dan pada akhirnya kepuasan inilah yang nantinya akan menciptakan sikap loyal individu terhadap perusahaan atau organisasi.

Sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang peneliti temukan, bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi pada hubungan variabel *reward* terhadap loyalitas karyawan (Aloysius, 2023; Asim *et al.*, 2024). Merujuk dari beberapa penelitian tersebut dijelaskan bahwa adanya pemberian *reward* yang sesuai dengan apa yang semestinya didapatkan, dapat memberikan rasa puas individu terhadap pekerjaannya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa rasa puas yang timbul tersebut mampu menumbuhkan sikap loyal mereka terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis terakhir dalam penelitian ini adalah

H₇: Diduga ada peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan *reward* terhadap loyalitas karyawan.