

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *work flexibility* dan *trust in management* terhadap *work loyalty* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Untuk menjelaskan hubungan antar variabel tersebut, maka pada bab ini disajikan landasan teori yang menjadi dasar konseptual penelitian.

Landasan teori memuat berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung pemahaman dan pengembangan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Dengan mengacu pada teori-teori yang telah ada, peneliti dapat menyusun hipotesis yang logis dan terukur, serta menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Dengan pemaparan teori dan kajian terdahulu secara sistematis, diharapkan pembahasan dalam bab ini dapat memberikan kerangka konseptual yang kuat sebagai pijakan dalam analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

2.1.1. *Work loyalty*

A. Pengertian *work loyalty*

work loyalty merupakan aspek penting dalam hubungan antara karyawan dan organisasi, yang mencerminkan komitmen, kesetiaan, dan keterikatan emosional karyawan terhadap tugas, jabatan, maupun tempat mereka bekerja. Loyalitas bukan hanya tentang lamanya seseorang bekerja di suatu perusahaan, melainkan lebih pada sikap konsisten dalam memberikan kontribusi terbaik, menjunjung etika kerja, serta mempertahankan reputasi organisasi.

Menurut Poerwopoespito & Utomo, loyalitas terhadap pekerjaan tercermin dari sikap karyawan yang mencurahkan seluruh kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja (38). Ia juga menyatakan bahwa salah satu sikap paling

utama yang harus dimiliki oleh karyawan sebagai bagian dari perusahaan adalah loyalitas. Loyalitas tersebut tercermin melalui terciptanya suasana kerja yang mendukung, adanya komitmen untuk menjaga citra perusahaan, serta kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu panjang.

Sementara itu, menurut Hasibuan et al, loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur penting dalam penilaian karyawan, yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi secara keseluruhan (39). Kesetiaan ini tercermin dari kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi, baik dalam konteks pekerjaan maupun di luar pekerjaan, dari segala bentuk ancaman atau gangguan yang dapat merusak reputasi organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Sudimin menyatakan bahwa loyalitas adalah kesediaan karyawan untuk secara penuh mengerahkan kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu guna berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi (40). Loyalitas juga diwujudkan dalam komitmen menjaga kerahasiaan organisasi, serta tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan, selama karyawan tersebut masih berada dalam status kepegawaian.

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja mencerminkan kesetiaan yang disertai dengan tanggung jawab, kejujuran, dan kontribusi aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi. Loyalitas tidak hanya menumbuhkan stabilitas tenaga kerja, tetapi juga menjadi pondasi penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

B. Faktor yang mempengaruhi *work loyalty*

Loyalitas kerja tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah sikap dan nilai yang dimiliki oleh

karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat ia bekerja. Menurut Saydam, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi loyalitas kerja karyawan (41), yaitu:

1. Ketaatan atau Kepatuhan

Ketaatan merupakan kesanggupan karyawan untuk mematuhi seluruh peraturan kedinasan yang berlaku dalam organisasi, serta menaati setiap instruksi atau perintah yang diberikan oleh atasan yang memiliki wewenang. Karyawan yang taat menunjukkan sikap disiplin dan tanggung jawab terhadap struktur dan sistem yang telah ditetapkan perusahaan, serta mampu menghindari pelanggaran terhadap kebijakan organisasi.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan baik tepat waktu, serta memiliki keberanian untuk menghadapi risiko atas keputusan maupun tindakan yang telah dilakukan. Karyawan yang bertanggung jawab akan menunjukkan dedikasi tinggi dalam bekerja dan menjadi pribadi yang dapat diandalkan oleh organisasi.

3. Pengabdian

Pengabdian merupakan sumbangsih tenaga dan pemikiran yang diberikan secara ikhlas oleh karyawan kepada perusahaan. Sikap ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena dorongan dari dalam untuk turut serta membangun dan memajukan organisasi. Pengabdian yang tinggi mencerminkan loyalitas yang kuat.

4. Kejujuran

Kejujuran adalah keselarasan antara ucapan, tindakan, dan kenyataan yang ditunjukkan oleh karyawan. Karyawan yang jujur akan menjalankan tugasnya dengan penuh integritas, tidak memanipulasi informasi, dan tidak menyalahgunakan kepercayaan yang telah diberikan oleh organisasi. Kejujuran menjadi dasar penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan harmonis.

Keempat faktor ini saling melengkapi dalam membentuk loyalitas kerja karyawan. Dengan memahami dan memperkuat dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan keterikatan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan.

C. Indikator *work loyalty*

Loyalitas kerja merupakan bentuk komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam kesediaan untuk bekerja secara konsisten, mematuhi aturan yang berlaku, dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang loyal tidak hanya bertahan dalam organisasi, tetapi juga menunjukkan sikap positif, disiplin, dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Menurut Sriyono & Lestari, terdapat beberapa indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas kerja (42), yaitu:

1. Ketaatan atau Kepatuhan

Ketaatan merujuk pada kesanggupan karyawan untuk mematuhi peraturan kedinasan, menaati instruksi dari atasan yang berwenang, dan tidak melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang loyal akan menjunjung tinggi tata tertib organisasi sebagai bentuk tanggung jawab dan kesetiaan terhadap institusi tempatnya bekerja.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya secara baik dan tepat waktu, serta memiliki keberanian untuk mengambil risiko atas keputusan atau tindakan yang telah dilakukan. Karyawan yang bertanggung jawab menunjukkan dedikasi dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya, yang menjadi ciri penting dari loyalitas kerja.

3. Pengabdian

Pengabdian merupakan bentuk loyalitas yang ditunjukkan melalui sumbangan tenaga, waktu, dan pemikiran secara ikhlas untuk kemajuan organisasi. Karyawan yang memiliki rasa pengabdian tinggi akan bekerja bukan semata-mata karena kewajiban, tetapi juga karena adanya keinginan untuk berkontribusi dan membangun perusahaan secara bersama-sama.

4. Kejujuran

Kejujuran diartikan sebagai keselarasan antara ucapan, tindakan, dan kenyataan, yang mencerminkan integritas pribadi seorang karyawan. Karyawan yang jujur akan menjalankan tugasnya dengan transparan, tidak menyembunyikan kesalahan, dan tidak menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan. Kejujuran menjadi landasan utama dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Keempat indikator tersebut saling berkaitan dalam menggambarkan tingkat loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi. Dengan menilai loyalitas melalui aspek-aspek ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih utuh tentang

kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, serta menentukan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

2.1.2. *Work flexibility*

A. Pengertian *Work flexibility*

Work flexibility merupakan salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang semakin relevan di era kerja modern. Konsep ini merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu, lokasi, serta cara mereka menyelesaikan tugas pekerjaan.

Menurut Carlson et al, fleksibilitas kerja mencakup baik kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia, maupun pengaturan informal yang berkembang di lingkungan kerja perusahaan (43). Fleksibilitas tersebut dapat terwujud melalui berbagai bentuk kebijakan, seperti jam kerja yang tidak kaku, sistem kerja shift yang disesuaikan, hingga opsi bekerja dari jarak jauh (*remote work*).

Sementara itu, Robbins menjelaskan bahwa salah satu bentuk fleksibilitas kerja adalah jam kerja fleksibel (*flextime*), yaitu kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi dan lokasi kerja, serta menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan organisasi maupun pribadi (44). Dalam hal ini, karyawan diberikan ruang untuk menjalankan pekerjaannya di luar kantor dan mengatur waktu kerja secara lebih mandiri selama tetap memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Pandangan serupa juga diungkapkan oleh Schein et al yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mencakup kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol jam kerja mereka sesuai preferensi pribadi, termasuk kebebasan memilih lokasi kerja dan

kemampuan untuk tetap memenuhi target atau jadwal kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan (45). Hal ini mencerminkan adanya keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan individu karyawan.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Work flexibility* tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, tetapi juga menjadi salah satu strategi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing secara berkelanjutan.

B. Faktor yang mempengaruhi *work flexibility*

Menurut Arini, *Flexible Work Arrangement* (FWA) merupakan salah satu spektrum dalam pengaturan kerja yang memungkinkan adanya perubahan waktu dan tempat kerja secara tertib sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun karyawan (46). FWA menjadi solusi alternatif yang menjawab tuntutan fleksibilitas dalam dunia kerja modern, sekaligus mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. FWA tidak hanya berfokus pada fleksibilitas jam kerja, tetapi juga mencakup aspek pengaturan kerja yang lebih luas. Adapun bentuk fleksibilitas kerja yang termasuk dalam FWA antara lain:

1. Fleksibilitas dalam Penjadwalan Jam Kerja

Fleksibilitas ini mencakup pengaturan jadwal kerja alternatif, seperti jam kerja fleksibel (*flextime*) dan minggu kerja terkompresi (*compressed workweek*). Selain itu, pengaturan mengenai shift kerja dan waktu istirahat juga termasuk dalam kategori ini. Karyawan diberikan keleluasaan untuk menyesuaikan jam kerja mereka berdasarkan preferensi dan kebutuhan pribadi, selama

masih dalam kerangka tanggung jawab kerja yang telah ditentukan.

2. Fleksibilitas Kuantitas Jam Kerja

Jenis fleksibilitas ini mencakup pengaturan durasi kerja, seperti kerja paruh waktu (*part-time*) dan pembagian kerja (*job sharing*). Pengaturan ini memungkinkan karyawan bekerja dengan jam kerja yang lebih pendek dari standar waktu kerja penuh, tanpa kehilangan peran dan kontribusi mereka dalam tim. Fleksibilitas ini sangat berguna bagi karyawan dengan kebutuhan khusus, seperti ibu bekerja, pelajar, atau individu dengan tanggung jawab keluarga lainnya.

3. Fleksibilitas Tempat Kerja (*Place of Work*)

Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah (*work from home*) atau dari lokasi lain di luar kantor yang tidak ditentukan secara langsung oleh perusahaan. Konsep ini menekankan pentingnya hasil kerja (*output-based performance*) dibandingkan dengan kehadiran fisik di lokasi kerja. Dengan adanya fleksibilitas tempat kerja, karyawan dapat memilih lingkungan yang paling mendukung produktivitas dan kenyamanan mereka.

C. Indikator *work flexibility*

Menurut Possenriede, fleksibilitas kerja dapat diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *time flexibility*, *timing flexibility*, dan *place flexibility* (47). Ketiga indikator ini menggambarkan sejauh mana karyawan diberikan keleluasaan oleh organisasi dalam mengatur pola kerja mereka sesuai dengan kebutuhan dan kenyamanan pribadi tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

1. *Time Flexibility*

Time flexibility mengacu pada kemampuan karyawan untuk memodifikasi durasi jam kerja secara fleksibel. Artinya, karyawan dapat menyesuaikan berapa lama mereka bekerja dalam sehari atau seminggu sesuai dengan situasi pribadi dan kapasitas mereka. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

2. *Timing Flexibility*

Timing flexibility mengacu pada kebebasan karyawan dalam memilih waktu atau jadwal kerja. Dalam dimensi ini, karyawan tidak terpaku pada jam kerja yang kaku, melainkan dapat menentukan jam mulai dan berakhirnya waktu kerja mereka. Hal ini memberikan otonomi bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan aktivitas pribadi lainnya, sehingga mereka dapat bekerja pada waktu yang menurut mereka paling produktif.

3. *Place Flexibility*

Place flexibility mengacu pada kebebasan karyawan dalam memilih lokasi kerja. Dalam dimensi ini, karyawan dapat menjalankan tugasnya dari tempat yang paling nyaman bagi mereka, baik di kantor, di rumah, maupun di tempat lain yang memungkinkan mereka tetap produktif. Lingkungan kerja yang dipilih sendiri oleh karyawan dapat menciptakan rasa nyaman dan mengurangi tekanan psikologis yang sering muncul dari lingkungan kerja yang kaku atau tidak kondusif.

Ketiga indikator ini memberikan gambaran bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya terbatas pada aspek waktu, tetapi juga mencakup kebebasan dalam mengatur jadwal dan tempat

kerja. Implementasi fleksibilitas kerja yang baik akan mendorong terciptanya karyawan yang lebih mandiri, puas, dan loyal terhadap perusahaan.

2.1.3. *Trust in management*

A. Pengertian *trust in management*

Trust in management adalah keyakinan atau persepsi positif karyawan terhadap integritas, kompetensi, kejujuran, dan niat baik dari pimpinan dalam menjalankan tugas serta memperlakukan bawahannya secara adil dan konsisten. Kepercayaan ini menjadi pondasi penting dalam hubungan kerja karena berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan, loyalitas, dan kinerja karyawan.

Menurut Meng & Berger, kepercayaan kepada atasan merupakan faktor krusial dalam meningkatkan etos kerja dan kepuasan karyawan (48). Kepercayaan ini terbentuk ketika karyawan merasa yakin bahwa tindakan atasan akan menguntungkan kepentingan mereka dan mendukung kontribusi mereka secara bermakna terhadap organisasi atau kelompok kerja.

Sementara itu, menurut Harry & Abdillah, kepercayaan kepada atasan merupakan sikap positif dari bawahan yang mencerminkan keyakinan akan niat baik, konsistensi, dan kemampuan pimpinan dalam menangani situasi yang menantang dan berisiko (5). Kepercayaan ini mencakup ekspektasi bahwa atasan akan bertindak sesuai dengan harapan dan kepentingan bersama, tanpa menyalahgunakan posisi atau kekuasaan.

Sedangkan Nayasari & Ratnaningsih menyatakan bahwa kepercayaan kepada pimpinan mengacu pada sikap terhadap kompetensi, integritas, dan rasa kebersamaan (49). Individu akan menaruh kepercayaan kepada pemimpin apabila mereka

merasa yakin bahwa pemimpin memiliki karakter yang kuat, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bersahabat.

Dengan demikian, kepercayaan pada pimpinan tidak hanya mencakup aspek rasional seperti kompetensi dan integritas, tetapi juga aspek emosional seperti niat baik dan hubungan interpersonal yang positif.

B. Faktor yang mempengaruhi *trust in management*

Menurut Peppers and Rogers dalam Kusmayadi, Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen (50).

1. Nilai Bersama (Shared value)

Nilai bersama adalah kesamaan prinsip, keyakinan, dan tujuan antara karyawan dan manajemen. Ketika kedua belah pihak memiliki pandangan yang selaras mengenai visi, misi, dan etika kerja organisasi, maka akan tercipta hubungan yang lebih kuat dan saling percaya. Karyawan cenderung mempercayai manajemen jika mereka merasa nilai-nilai yang mereka anut juga dihargai dan dijunjung tinggi oleh pimpinan.

2. Saling Ketergantungan (Interdependence)

Saling ketergantungan mengacu pada hubungan timbal balik di mana karyawan dan manajemen membutuhkan satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Jika manajemen menyadari pentingnya kontribusi karyawan, dan sebaliknya karyawan juga memahami peran manajemen, maka akan tercipta rasa saling percaya. Ketergantungan ini memperkuat kolaborasi dan mengurangi dominasi sepihak dalam pengambilan keputusan.

3. Komunikasi Berkualitas (Quality communication)

Komunikasi yang terbuka, jujur, jelas, dan konsisten antara manajemen dan karyawan sangat penting dalam membangun kepercayaan. Komunikasi berkualitas mencakup kemampuan manajemen untuk menyampaikan informasi secara transparan dan mendengarkan umpan balik dari karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan dipercaya jika mereka diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan menerima informasi yang relevan secara tepat waktu.

4. Perilaku Tidak Oportunistik (*Non-Opportunistic behavior*)

Perilaku tidak oportunistik adalah sikap manajemen yang tidak memanfaatkan posisi atau kekuasaan untuk keuntungan pribadi dengan mengorbankan karyawan. Kepercayaan tumbuh ketika pimpinan bertindak secara adil, konsisten, dan tidak mengingkari janji atau komitmen. Karyawan akan sulit percaya jika pimpinan cenderung bersikap manipulatif atau mengejar keuntungan sepihak dalam hubungan kerja.

C. Indikator *trust in management*

Menurut Maharani untuk mengukur tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan (51), antara lain:

1. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan mengacu pada konsistensi dan kemampuan manajemen dalam memenuhi janji, tanggung jawab, dan ekspektasi karyawan. Manajemen yang andal akan selalu menunjukkan perilaku yang dapat diprediksi dan bertanggung jawab dalam setiap situasi, sehingga karyawan merasa aman dan yakin untuk mempercayainya.

2. Kejujuran (*Honesty*)

Kejujuran mencerminkan sikap terbuka, transparan, dan tidak manipulatif dari manajemen dalam menyampaikan informasi maupun membuat keputusan. Karyawan akan lebih mudah mempercayai manajemen yang jujur karena tidak ada ketakutan terhadap pembohongan, penyembunyian informasi, atau ketidakkonsistenan antara kata dan tindakan.

3. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas adalah tingkat kepercayaan terhadap kompetensi dan integritas manajemen dalam menjalankan tugasnya. Manajemen dianggap kredibel jika memiliki kemampuan, pengalaman, dan reputasi yang baik dalam memimpin, serta bersikap adil dan dapat dipercaya oleh karyawan.

4. Kepedulian (*Care*)

Kepedulian menunjukkan bahwa manajemen memiliki perhatian dan empati terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan kondisi emosional karyawan. Ketika manajemen menunjukkan sikap peduli, seperti memberikan dukungan atau mendengarkan keluhan, karyawan akan merasa dihargai dan memperkuat kepercayaan mereka.

2.1.4. *Job satisfaction*

A. Pengertian *job satisfaction*

Job satisfaction merupakan salah satu faktor penting dalam dunia kerja yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerjanya, termasuk tugas, rekan kerja, atasan, maupun sistem penghargaan yang berlaku.

Menurut Gibson, kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dikembangkan oleh karyawan sepanjang waktu terhadap berbagai aspek pekerjaannya (52). Perasaan ini berasal dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini. Gibson menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti upah, kesempatan promosi, serta hubungan dengan rekan kerja.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Spector yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan (39). Sikap ini tercermin melalui moral kerja yang tinggi, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang baik. Menurut Hasibuan, kepuasan kerja tidak hanya dinikmati selama bekerja di dalam organisasi, tetapi juga dapat dirasakan dalam kehidupan di luar pekerjaan, atau sebagai kombinasi keduanya.

Sementara itu, menurut Jepri et al, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami karyawan dalam memandang pekerjaannya (8). Kepuasan ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan pribadi dan nilai-nilai yang dimilikinya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencakup reaksi emosional terhadap pengalaman kerja dan muncul sebagai hasil dari perbandingan antara harapan individu dengan realitas yang dihadapi dalam pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku positif seperti peningkatan motivasi, loyalitas, dan produktivitas, sedangkan ketidakpuasan dapat

berdampak pada stres kerja, absensi tinggi, hingga turnover intention.

B. Faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk pengalaman dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Menurut Umam, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yaitu gaji atau imbalan, kondisi kerja yang menunjang, dan hubungan kerja (53). Ketiga faktor ini memainkan peran penting dalam menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan, serta mendukung produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

1. Gaji atau Imbalan

Gaji merupakan salah satu faktor paling nyata yang memengaruhi kepuasan kerja. Gaji atau imbalan yang diterima oleh karyawan menjadi pengakuan atas kontribusi dan usaha yang diberikan dalam menjalankan tugasnya. Ketika imbalan yang diberikan dianggap adil dan sebanding dengan beban kerja, maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian gaji dengan ekspektasi atau standar industri dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

2. Kondisi Kerja yang Menunjang

Kondisi kerja mencakup berbagai aspek lingkungan fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi kerja yang mendukung meliputi tempat kerja yang aman, bersih, memiliki fasilitas memadai, serta suasana kerja yang kondusif dan bebas dari tekanan yang tidak perlu. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat dan

kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

3. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merujuk pada interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan maupun antara karyawan dan atasan. Hubungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan penuh kerja sama akan menciptakan iklim kerja yang positif. Karyawan akan merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika mereka berada dalam lingkungan kerja yang suportif dan komunikatif.

Secara keseluruhan, ketiga faktor ini saling berkaitan dan membentuk fondasi utama dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif, organisasi dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

C. Indikator *job satisfaction*

Menurut Robbins, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk pengalaman kerja secara menyeluruh (44). Robbins mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berasal dari satu aspek pekerjaan saja, melainkan merupakan hasil dari penilaian karyawan terhadap berbagai elemen penting di tempat kerja. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Robbins adalah sebagai berikut (44):

1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang

Pekerjaan yang memberikan tantangan intelektual dan peluang untuk menggunakan keterampilan individu secara optimal akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa puas jika mereka dihadapkan pada tugas-tugas yang bermakna, bervariasi, dan

memungkinkan pengambilan keputusan, karena hal ini memberikan rasa pencapaian dan keterlibatan dalam pekerjaan.

2. Kondisi Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang nyaman dan aman secara fisik maupun psikologis sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor seperti penerangan yang baik, kebersihan, fasilitas kerja, keamanan, dan hubungan sosial yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

3. Gaji yang Pantas

Kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta standar industri merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja. Selain mencukupi kebutuhan finansial, gaji juga menjadi simbol penghargaan atas kontribusi karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi persepsi mereka terhadap keadilan dan pengakuan dari organisasi.

4. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Tingkat kepuasan kerja akan lebih tinggi ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik pribadi karyawan dengan jenis pekerjaan yang dijalankan. Ketika individu merasa cocok dengan peran dan tanggung jawab pekerjaannya, maka mereka akan lebih mudah menikmati pekerjaannya, berprestasi, dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

5. Rekan Kerja yang Mendukung

Hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja memberikan dukungan emosional dan kerja sama tim yang efektif. Karyawan yang memiliki lingkungan sosial yang positif di tempat kerja cenderung merasa lebih

nyaman, termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka. Interaksi yang hangat, rasa saling percaya, dan kerja tim yang solid menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini nantinya akan menjadi acuan atau perbandingan sebagai landasan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu yang relevan dilakukan oleh Ghalang dengan judul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Pemberdayaan sebagai Variabel Mediator pada Pekerja Paruh Waktu di Sektor Transportasi Daring di Yogyakarta.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja serta peran pemberdayaan sebagai variabel mediator pada pekerja transportasi daring di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja paruh waktu di sektor transportasi daring di Yogyakarta, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS dengan uji regresi mediasi, serta pengujian validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (13).

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Daratista et al dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan RS Efarina Etaham Berastagi.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, fleksibilitas kerja, dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Efarina Etaham Berastagi, dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden yang dipilih menggunakan teknik kuantitatif deskriptif. Metode analisis yang digunakan adalah regresi

berganda dengan pengujian asumsi klasik (uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas) serta menggunakan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (14).

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vera et al dengan judul “Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja, dan Keterikatan Karyawan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Properti di Kota Kendari.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan keterikatan karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan pada perusahaan properti di Kendari. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari lima perusahaan properti di Kota Kendari dengan total 141 orang. Sampel yang digunakan berjumlah 104 responden yang ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja (30).

Penelitian yang dilakukan oleh Ika berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Telkom Tbk Surakarta.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional, kepercayaan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Telkom Tbk Surakarta, dengan jumlah sebanyak 130 orang. Sampel sebanyak 100 responden diambil dengan metode *probability sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Selain itu, digunakan juga regresi linier berganda yang disertai dengan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan (20). Lebih lengkapnya, rangkuman beberapa penelitian terdahulu yang relevan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Hasil penelitian terdahulu

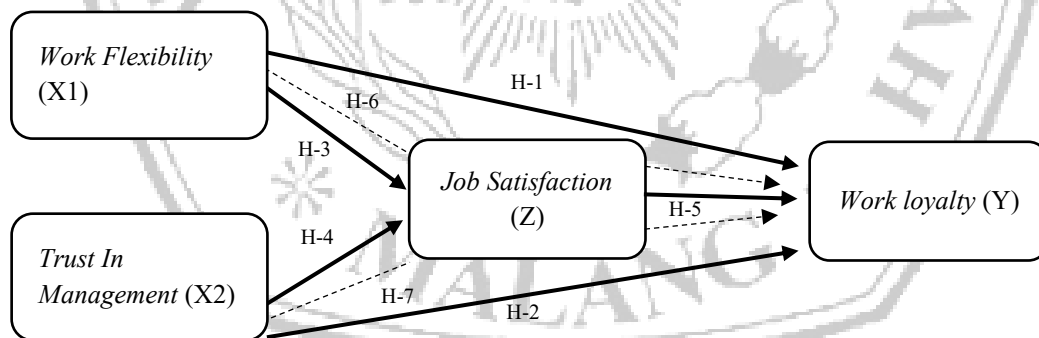
No	Keterangan	Uraian dan Temuan
1	Nama Peneliti	Yusuf M, Husainah N, Haryoto C, Hidayatullah S. (Yusuf et al., 2023)
	Variabel	Fleksibilitas Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) Loyalitas Kerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	Analisis Regresi dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM) - Partial Least Square (PLS)</i> .
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja • Fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja
2	Nama Peneliti	Zakky MW (Zakky, (2025))
	Variabel	Fleksibilitas kerja (X1), Kesehatan Mental (X2), Kepuasan Kerja (X3), Loyalitas (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	<i>Partial Least Square (PLS)</i> menggunakan <i>software SmartPLS 3.0</i> .
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja • Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja • <i>Work life balance</i> dapat memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas kerja. • <i>Work life balance</i> dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja.
3	Nama Peneliti	Prastiwi, (2020)
	Variabel	Kepercayaan (X1), Kepuasan Kerja Karyawan (Y), Leader-Member Exchange (Z)
	Teknik dan Alat Analisis	<i>Partial Least Square (PLS)</i> menggunakan <i>software SmartPLS</i> .
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
4	Nama Peneliti	Maklassa & Nurbaya, (2023)
	Variabel	Kepemimpinan (X1), Komitmen (X2), Kepercayaan (X3), Kepuasan Kerja (Y)
	Teknik dan Alat Analisis	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan bantuan <i>AMOS 5.0</i> dan <i>SPSS 20.0</i> , serta uji Sobel untuk pengujian mediasi.
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan pada manajemen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
5	Nama Peneliti	Huda & Ekhsan, (2023)
	Variabel	Fleksibilitas Kerja (X1), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z)
	Teknik dan Alat Analisis	Analisis regresi linier berganda menggunakan <i>SmartPLS 3.0</i> .
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja tidak memediasi fleksibilitas kerja terhadap kinerja.
6	Nama Peneliti	Fadila & Rezeki, (2023)
	Variabel	Fleksibilitas Kerja (X1), Kompensasi (X2), Iklim Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y).
	Teknik dan Alat Analisis	regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi dengan SPSS versi 25.
	Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada variabel-variabel yang menjadi acuan penelitian serta objek penelitian yang digunakan.

2.3. Kerangka Konsep/Pikir dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Konsep/Pikir



Gambar 2. 1 Kerangka pikir

Keterangan:

————— : Berpengaruh langsung

----- : Berpengaruh tidak langsung

Kerangka berfikir diatas menjelaskan bahwa *work flexibility* sebagai (X1), *trust in management* sebagai (X2). *job satisfaction*

sebagai variabel mediasi atau variabel intervening (Z). *work loyalty* sebagai variabel dependen atau variabel (Y).

2.3.2. Hipotesis

1. *Work flexibility* terhadap *work loyalty*

Hidayat et al, menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (29). Sedangkan penelitian yang dilakukan Yusuf et al menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja (1). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H1: Hubungan antara *work flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work loyalty*

2. *Trust in management* terhadap *work loyalty*

Ekowati menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja (34). Sedangkan penelitian yang dilakukan Hermawati menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh terhadap loyalitas kerja (32). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H2: Hubungan antara *trust in management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work loyalty*

3. *Work flexibility* terhadap *job satisfaction*

Ghalang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (13). Sedangkan penelitian yang dilakukan Fadila & Rezeki menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (54). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H3: Hubungan antara *work flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

4. *Trust in management* terhadap *job satisfaction*

Maklassa & Nurbaya menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (21).

Sedangkan penelitian yang dilakukan Ika menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (20). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H4: Hubungan antara *trust in management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

5. *Job satisfaction* terhadap *work loyalty*

Larastrini & Adnyani menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja (24). Sedangkan penelitian yang dilakukan Mariana & Irfani menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja (25). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H5: Hubungan antara *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work loyalty*

6. *Job satisfaction* memediasi *work flexibility* terhadap *work loyalty*

Huda & Ekhsan menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja, dengan kepuasan kerja yang dapat memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan (19). Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H6: *job satisfaction* secara positif dan signifikan memediasi *work flexibility* terhadap *work loyalty*

7. *Job satisfaction* memediasi *trust in management* terhadap *work loyalty*

Darmawan et al menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, dengan kepuasan kerja yang dapat memperkuat hubungan tersebut (11). Sedangkan penelitian yang dilakukan Amin & Novianti menyatakan bahwa kepercayaan pada pimpinan

berpengaruh terhadap loyalitas kerja (9). Selain itu, kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap loyalitas karyawan. Dari uraian ini dapat dikembangkan hipotesis,

H7: *job satisfaction* secara positif dan signifikan memediasi *trust in management* terhadap *work loyalty*

