

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Edison, et al (2022), “Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Manajemen tidak hanya berfokus pada penggunaan sumber daya manusia, tetapi juga mencakup kemampuan manajer dalam mengkoordinasikan seluruh elemen organisasi agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Manajemen dapat dipahami sebagai suatu upaya sistematis dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya, baik manusia maupun non-manusia, agar setiap kegiatan yang dilakukan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, teori manajemen menjadi dasar konseptual dalam penelitian ini karena menyoroti pentingnya peran manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan aspek penting yang menjelaskan bagaimana proses manajerial dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Edison et al. (2022) menjelaskan bahwa “setiap fungsi manajemen tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan, memengaruhi, dan bergerak secara terpadu menuju arah yang telah direncanakan”. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian

(*organizing*), kepemimpinan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dalam mendukung pencapaian organisasi. Adapun fungsi-fungsi manajemen dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*): Menetapkan arah kebijakan, strategi, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Menyusun struktur organisasi, membagi tugas, dan menetapkan wewenang serta tanggung jawab agar kegiatan berjalan efektif.
3. Kepemimpinan (*Actuating*): Mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.
4. Pengendalian (*Controlling*): Memastikan seluruh proses dan hasil kerja sesuai dengan rencana serta melakukan evaluasi dan perbaikan bila diperlukan.

2.1.1.3 Unsur Unsur Manajemen

Selain fungsi-fungsi manajemen, keberhasilan proses manajerial juga dipengaruhi oleh unsur-unsur utama yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi. Unsur-unsur ini berperan sebagai elemen pendukung yang saling berkaitan dan menentukan efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen.

Menurut Rahman et al. (2025), unsur-unsur manajemen dikenal dengan istilah 6M, yaitu *Man*, *Money*, *Materials*, *Machines*, *Methods*, dan *Market*. Uraian mengenai masing-masing unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia): Dalam manajemen, faktor manusia merupakan unsur yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan

proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia, tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. *Money* (Uang): Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang berfungsi sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang menjadi alat penting dalam membiayai berbagai aktivitas organisasi.
3. *Materials* (Bahan-Bahan): Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha, selain manusia yang ahli di bidangnya, pemanfaatan bahan secara optimal juga penting agar hasil yang dicapai sesuai dengan harapan.
4. *Machines* (Mesin): Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan, meningkatkan efisiensi, serta menghasilkan keuntungan yang lebih besar.
5. *Methods* (Metode): Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode kerja yang tepat. Metode merupakan tata cara atau langkah-langkah sistematis yang digunakan agar pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
6. *Market* (Pasar): Pasar menjadi unsur penting dalam manajemen karena keberhasilan produksi bergantung pada kemampuan organisasi memasarkan hasil kerja. Barang atau jasa yang dihasilkan harus sesuai dengan kebutuhan dan daya beli konsumen agar kegiatan organisasi dapat berkelanjutan.

Keenam unsur tersebut merupakan elemen utama yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Apabila salah satu unsur tidak berfungsi secara optimal, maka efektivitas manajemen secara keseluruhan juga akan terganggu.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja agar organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Menurut Dessler (2020), “MSDM mencakup proses perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis guna mendukung pencapaian tujuan organisasi”. Dalam konteks modern, MSDM tidak hanya berperan dalam mengatur tenaga kerja, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan potensi dan kompetensinya. Peran SDM sangat penting dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan kerja karyawan untuk loyalitas karyawan.

Menurut Sutrisno (2023) menjelaskan bahwa “MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja dengan tenaga kerja”. Pendekatan ini menekankan bahwa pengelolaan karyawan harus dilakukan secara sistematis agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan MSDM dapat dipahami sebagai suatu pendekatan terpadu dalam mengelola tenaga kerja yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung efektivitas organisasi secara menyeluruh.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, berkualitas, dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. MSDM berfokus pada proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, serta pemeliharaan tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap efektivitas organisasi. Menurut Metris et al. (2024) “Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan harus dijalankan secara terpadu agar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal”. Adapun fungsi-fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini berkaitan dengan proses menentukan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan organisasi agar mampu memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Ruang lingkup perencanaan meliputi:

- a. Perencanaan dan peramalan kebutuhan tenaga kerja organisasi.
- b. Analisis jabatan untuk menentukan tujuan, tugas, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam setiap posisi.

2. Penyusunan dan Penempatan Personalia (*Staffing*)

Fungsi ini berfokus pada upaya memperoleh, memilih, dan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam pelaksanaannya, kegiatan ini meliputi:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.

- b. Pemilihan (seleksi) calon yang paling memenuhi kualifikasi, baik dari dalam maupun luar organisasi.
- c. Pelatihan dan pengembangan bagi calon atau karyawan baru agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

3. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Setelah karyawan dipekerjakan, organisasi perlu melakukan penilaian terhadap kinerja mereka untuk memastikan kesesuaian antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup:

- a. Penilaian dan evaluasi perilaku serta hasil kerja karyawan.
- b. Analisis serta pemberian penghargaan atau insentif atas pencapaian kinerja.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Fungsi ini menekankan pada upaya pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, baik melalui peningkatan kompetensi maupun perbaikan kondisi lingkungan kerja. Tiga kegiatan utama dalam fungsi ini meliputi:

- a. Menentukan, merancang, dan menerapkan program pelatihan serta pengembangan SDM.
- b. Memperbaiki lingkungan kerja melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan produktivitas.
- c. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja melalui perbaikan kondisi fisik tempat kerja.

5. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja (*Employee Relations*)

Fungsi terakhir ini bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kegiatan utama yang dilakukan antara lain:

- a. Mengakui dan menghormati hak-hak karyawan.
- b. Melakukan negosiasi atau *bargaining* serta menetapkan prosedur penyampaian keluhan pekerja.
- c. Melakukan penelitian dan evaluasi terhadap kebijakan MSDM untuk perbaikan berkelanjutan.

Apabila perusahaan mengabaikan hak-hak pekerjanya, potensi munculnya konflik dan ketidakpuasan akan meningkat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan aturan yang adil guna menciptakan hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2023), “setiap organisasi tentu memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia”. Tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara umum adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, produktif, dan berkomitmen tinggi untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi. Tujuan MSDM tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan

agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, menurut Sutrisno (2023) menjelaskan bahwa tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan utama MSDM adalah menciptakan sistem pengelolaan tenaga kerja yang mampu mengintegrasikan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga tercapai produktivitas, kepuasan, dan keberlanjutan organisasi.

2.1.3 *Employee Engagement*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Secara umum, *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasinya. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, rasa tanggung jawab, dan loyalitas yang besar, sehingga berdampak positif terhadap loyalitas kerja karyawan. *Employee engagement* merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya. Menurut Huang, et al (2022), “*Employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk menyalurkan energi, perhatian, serta komitmen terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi”.

Menurut Albrecht et al. (2021) menjelaskan bahwa “*Employee engagement* mencerminkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi”. *Employee engagement* dapat dipahami sebagai bentuk keterlibatan menyeluruh karyawan yang ditandai dengan semangat kerja tinggi, dedikasi, serta rasa memiliki terhadap perusahaan.

2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Kim et al. (2023), *employee engagement* dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi meliputi gaya kepemimpinan, budaya kerja, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja, sedangkan

faktor individu berkaitan dengan motivasi, persepsi keadilan, kesejahteraan, dan nilai pribadi karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi tingkat keterikatan, semangat, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Salliyuana et al. (2024) menegaskan bahwa “*Employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat, loyalitas, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi”. Selain itu, Hadi dan prasetya (2023), menjelaskan bahwan *employee engagement* juga dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. *Job Demands*, diartikan sebagai lingkungan pekerjaan yang memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga diberikan respon
2. *Job Resources*, diartikan sebagai aspek fisik, sosial, psikologis maupun organisasi yang merupakan sumber kerja karyawan dari luar dirinya dari pekerjaan untuk meraih tujuan
3. *Personal Resources*. diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya. Personal resources sering dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa dirinya mampu mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemauannya. Karyawan tidak hanya bersifat psikologis, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan emosional yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Arshad & Ming (2024) para peneliti telah mengidentifikasi tiga dimensi utama *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga dimensi *employee engagement* dijelaskan sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat): Menunjukkan tingkat energi, ketekunan, dan kekuatan fisik maupun mental yang digunakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. *Dedication* (Dedikasi): Menggambarkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang tercermin dalam rasa bangga, antusiasme, dan inspirasi dalam bekerja, serta ketekunan menghadapi tantangan.
3. *Absorption* (Penghayatan): Menggambarkan keadaan di mana karyawan sepenuhnya terfokus dan larut dalam pekerjaannya hingga merasa waktu berjalan cepat dan sulit melepaskan diri dari tugasnya.

Ketiga dimensi ini secara kolektif merepresentasikan kompleksitas keterlibatan karyawan dan peran pentingnya dalam meningkatkan loyalitas serta keberhasilan organisasi. Menurut Huang, et al (2022), *employee engagement* terdiri atas tiga dimensi utama:

1. *Cognitive Engagement*: menunjukkan sejauh mana karyawan memahami, fokus, dan menyadari pentingnya pekerjaan mereka terhadap keberhasilan organisasi.
2. *Emotional Engagement*: menggambarkan perasaan positif, antusiasme, serta rasa bangga karyawan terhadap pekerjaannya.
3. *Behavioral Engagement*: tercermin melalui perilaku aktif, kontribusi nyata, serta kemauan karyawan untuk memberikan usaha ekstra bagi perusahaan.

Ketiga dimensi ini membentuk dasar dari keterlibatan kerja yang utuh. Albrecht et al. (2021) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan perilaku produktif, inovatif, serta loyal terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan loyalitas karyawan. *Employee engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan menyalurkan energi, perhatian, dan dedikasinya dalam rangka mewujudkan keberhasilan organisasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika seseorang menilai pekerjaan atau pengalaman kerjanya secara menyenangkan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2023). Sutrisno (2023) yang mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka”.

Menurut Sutrisno (2023), “Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan pada akhirnya akan menunjukkan perilaku negatif yang dapat menimbulkan frustrasi”. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas akan bekerja dengan semangat, aktif, dan berprestasi lebih baik dibandingkan dengan yang tidak puas. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif yang muncul dari kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan yang mereka alami di lingkungan kerja. Hal ini mencakup aspek pekerjaan, hubungan sosial, serta sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing masing. Menurut Sutrisnio (2023), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengatur waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi Kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jainan sosial, maca macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berkaitan, baik dari segi psikologis, sosial, fisik, maupun finansial. Setiap faktor memiliki kontribusi berbeda tergantung pada karakteristik dan persepsi individu terhadap pekerjaannya. Organisasi perlu memperhatikan seluruh aspek tersebut secara holistik agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan karyawan,

serta mendorong loyalitas yang optimal. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi penting sebagai dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensi yang mencakup berbagai aspek dalam pengalaman kerja karyawan. Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja, tergantung pada nilai, kebutuhan, serta harapan yang dimilikinya terhadap pekerjaan. Menurut Sutrisno (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul dari hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang berkaitan dengan hubungan kerja, lingkungan kerja, maupun imbalan yang diterima. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

Penting untuk memahami dimensi-dimensi yang menjadi indikator sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Berdasarkan berbagai penelitian, kepuasan kerja dapat diukur melalui sejumlah dimensi yang mencerminkan aspek-aspek utama pengalaman kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2022), kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan interaksi yang terjalin antara karyawan dengan atasan maupun sesama rekan kerja dalam lingkungan organisasi. Hubungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, serta mendukung terciptanya kerja sama yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2022), dimensi hubungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Hubungan kerja dengan atasan, yaitu kualitas interaksi yang terjalin antara karyawan dengan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan, termasuk komunikasi, arahan, dan perlakuan yang diberikan atasan kepada karyawan.
- b. Dukungan pengawasan atasan, yaitu perhatian, bimbingan, serta dukungan yang diberikan atasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kenyamanan kerja.
- c. Kerja sama antar rekan kerja, yaitu kemampuan karyawan untuk menjalin hubungan yang baik, saling membantu, serta bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Sistem penggajian yang tepat waktu, adil, dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap

perusahaan. Menurut Hasibuan (2022), dimensi gaji dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Diberikan tepat waktu, yaitu pembayaran gaji yang dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Sesuai dengan beban kerja, yaitu kesesuaian antara jumlah gaji yang diterima dengan tanggung jawab, tingkat kesulitan pekerjaan, serta beban kerja yang dijalankan karyawan.
- c. Pemberian gaji dilakukan secara adil, yaitu adanya rasa keadilan yang dirasakan karyawan dalam sistem penggajian dibandingkan dengan pekerjaan dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Hubungan Kerja dengan Atasan

Selain itu, kondisi dan lingkungan kerja juga menjadi dimensi penting dalam kepuasan kerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2021), “lingkungan kerja fisik seperti kondisi ruangan, sirkulasi udara, kebersihan, pencahayaan, tingkat kebisingan serta fasilitas kerja dapat memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja”. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan semangat kerja, rasa betah, serta kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan setiap dimensi kepuasan kerja agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Secara keseluruhan, kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai dimensi yang berkaitan dengan aspek material, sosial, maupun lingkungan kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh besarnya gaji

atau balas jasa yang diterima, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan kerja dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja, motivasi, serta rasa betah karyawan terhadap perusahaan. Dengan memahami dimensi-dimensi kepuasan kerja tersebut, perusahaan dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih baik guna meningkatkan motivasi, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.1.5 Loyalitas

2.1.5.1 Pengertian Loyalitas

Loyalitas karyawan merupakan sikap dan perilaku kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap bekerja, komitmen terhadap organisasi, serta kesediaan mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi. Loyalitas mencerminkan hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi yang ditandai dengan kemauan untuk bertahan dan berkontribusi secara positif.

Menurut Hasibuan (2022), “Loyalitas karyawan adalah sikap kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap bekerja, mematuhi peraturan, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan kesediaan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka Panjang”. Hossain dan Islam (2022) menjelaskan bahwa “Loyalitas karyawan mengacu pada kesediaan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan menunjukkan dukungan terhadap tujuan organisasi”.

Loyalitas tidak hanya berkaitan dengan lamanya masa kerja, tetapi juga keterikatan psikologis dan sikap positif karyawan terhadap organisasi.

2.1.5.1.1 Loyalitas Karyawan dalam Perspektif Komitmen Organisasi

Loyalitas karyawan dapat dijelaskan melalui teori komitmen organisasi. Teori ini menyatakan bahwa komitmen merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang mendorong keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Salah satu bentuk komitmen yang paling mencerminkan loyalitas adalah komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Penelitian Nguyen dan Ha (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi, seperti keinginan untuk bertahan dan kesediaan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi dasar penting dalam menjelaskan loyalitas karyawan.

2.1.5.1.2 Loyalitas Karyawan dalam Perspektif *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial. Ketika karyawan menerima perlakuan positif dari organisasi, seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan akan membalasnya dengan sikap positif, termasuk komitmen dan loyalitas. Nguyen dan Ha (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan karena karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas dukungan organisasi. Oleh karena itu,

loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas karyawan merupakan salah satu sikap penting yang perlu dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi karena berkaitan dengan kesediaan untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Loyalitas tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari individu maupun dari organisasi. Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan oleh Anifah dan FoEh (2022), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan, yaitu gaji, usia, jarak tempat tinggal, pelatihan, tunjangan kinerja, penilaian kinerja dan pangkat atau pengembangan karier. Uraian mengenai masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji merupakan bentuk kompensasi langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Pemberian gaji yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan rasa dihargai, sehingga mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan loyal terhadap organisasi.

2. Usia

Usia karyawan turut memengaruhi tingkat loyalitas. Karyawan dengan usia yang lebih matang umumnya memiliki stabilitas kerja dan kecenderungan bertahan yang lebih tinggi

dibandingkan karyawan yang berusia lebih muda, sehingga menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi.

3. Jarak Tempat Tinggal

Jarak antara tempat tinggal dan tempat kerja dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Jarak yang terlalu jauh berpotensi menimbulkan kelelahan dan ketidaknyamanan, yang pada akhirnya dapat menurunkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

4. Pelatihan

Pelatihan yang diberikan oleh organisasi berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan pelatihan cenderung merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

5. Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja karyawan. Pemberian tunjangan kinerja yang adil dapat meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk tetap loyal kepada organisasi.

6. Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Penilaian kinerja yang baik memberikan kejelasan atas kontribusi karyawan dan berpengaruh positif terhadap loyalitas.

7. Pangkat atau Pengembangan Karier

Kesempatan kenaikan pangkat dan pengembangan karier memberikan gambaran masa depan bagi karyawan dalam organisasi. Adanya peluang pengembangan karier mendorong karyawan untuk bertahan dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.

8. Masa Kerja

Masa kerja mencerminkan lamanya karyawan bekerja dalam suatu organisasi. Semakin lama masa kerja, semakin kuat ikatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Loyalitas

Menurut Hasibuan (2022), “Loyalitas karyawan diukur melalui beberapa dimensi yang mencerminkan hubungan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dimensi tersebut meliputi keterikatan emosional, kesetiaan terhadap perusahaan, dan komitmen terhadap perusahaan”. Keterikatan emosional menunjukkan adanya perasaan nyaman dan keterhubungan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Kesetiaan terhadap perusahaan mencerminkan sikap karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja serta mendukung tujuan perusahaan. Sementara itu, komitmen terhadap perusahaan menunjukkan kesediaan karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Ketiga dimensi tersebut relevan dengan fenomena pengunduran diri karyawan yang terjadi dan dapat mencerminkan stabilitas hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2022), loyalitas karyawan juga dapat diukur melalui beberapa dimensi, sebagai berikut:

1. Keterikatan Emosional

Keterikatan emosional menunjukkan adanya hubungan psikologis dan rasa memiliki yang kuat antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi serta memiliki kepedulian terhadap keberhasilan perusahaan. Menurut Hasibuan (2022), dimensi keterikatan emosional dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Rasa memiliki, yaitu perasaan bahwa perusahaan merupakan bagian penting dari dirinya sehingga karyawan merasa bertanggung jawab untuk menjaga dan mendukung keberlangsungan organisasi.
- b. Kebanggaan, yaitu perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan serta memiliki pandangan positif terhadap organisasi tempatnya bekerja.
- c. Kepedulian terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu perhatian dan keinginan karyawan untuk ikut berkontribusi dalam mencapai tujuan serta mendukung keberhasilan perusahaan.

2. Kesetiaan terhadap Perusahaan

Kesetiaan terhadap perusahaan menggambarkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Karyawan yang memiliki tingkat kesetiaan tinggi akan menunjukkan konsistensi dalam menjalankan

peran dan tanggung jawabnya di perusahaan. Menurut Hasibuan (2022), dimensi kesetiaan terhadap perusahaan dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Keinginan tetap bekerja, yaitu kemauan karyawan untuk terus bekerja dan menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.
- b. Mempertahankan hubungan kerja, yaitu kesediaan karyawan untuk tetap menjalin hubungan kerja dengan perusahaan serta tidak mudah berpindah ke organisasi lain.
- c. Konsistensi menjalankan peran, yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya secara berkelanjutan sesuai dengan peran yang dimiliki dalam organisasi.

3. Komitmen terhadap Perusahaan

Komitmen terhadap perusahaan merupakan kesediaan karyawan untuk mendukung tujuan organisasi serta menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Komitmen yang tinggi tercermin dari kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Hasibuan (2022), dimensi komitmen terhadap perusahaan dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Komitmen jangka panjang, yaitu kesediaan karyawan untuk tetap berkontribusi dan mengabdikan diri kepada perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.
- b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, yaitu kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

- c. Kepatuhan terhadap kebijakan, yaitu kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.6 Keterikatan Antar Variabel

2.1.6.1 Keterikatan *Employee Engagement* Terhadap Loyalitas

Employee engagement memiliki keterkaitan yang erat dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, serta memiliki komitmen untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan. Keterlibatan karyawan secara emosional dan psikologis mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang menjadi dasar terbentuknya loyalitas karyawan.

Palese et al. (2022) menyatakan bahwa “*Employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan, karena karyawan yang merasa dilibatkan dan dihargai akan menunjukkan sikap setia serta keinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi”. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa ketika karyawan memperoleh perlakuan positif dari organisasi, mereka akan membalasnya melalui sikap positif seperti komitmen dan loyalitas. Penelitian Firmansyah et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, mematuhi aturan perusahaan, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan.

2.1.6.2 Keterikatan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang signifikan dengan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang dan puas terhadap kondisi kerja, kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kebijakan organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap perusahaan dan menunjukkan keinginan untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Giovanni dan Ie (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan, karena karyawan yang merasa puas akan memiliki komitmen yang lebih tinggi serta kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan komitmen dan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hossain dan Islam (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama loyalitas karyawan, terutama dalam konteks hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi akan menunjukkan kesetiaan, kepatuhan terhadap aturan, serta kesediaan mendukung tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan sebagai acuan dalam memperkuat kerangka teoritis serta memperjelas arah penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang *employee engagement*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan menunjukkan adanya hubungan positif antar variabel tersebut. Berikut adalah beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Peneliti / Tahun	Metode Penelitian	Isi / Hasil Utama
1	Pengaruh Human Capital Dan Employee Engagement Terhadap Loyalitas Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Bagian Protocol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	Palese et al. (2022)	Kuantitatif (SEM).	Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja
2	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Giovani & Ie (2022).	Kuantitatif, analisis regresi linear menggunakan SPSS.	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
3	Job Satisfaction and Employee Loyalty: Evidence from Manufacturing Sector	Hossain & Islam (2022)	Kuantitatif dan analisis linier menggunakan SPSS.	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
4	Employee Engagement and Employee Loyalty: Empirical Evidence	Nguyen & Ha (2023)	Kuantitatif dan analisis linier menggunakan SPSS.	Employee Engagement berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
5	The Effect of Employee Engagement and Job	Setyadi & Sartika (2023)	Kuantitatif, Survei, Regresi Linier	Employee engagement dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

	Satisfaction on Employee Loyalty			terhadap loyalitas karyawan.
6	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Loyalitas Karyawan	Pratama & Wibowo (2022)	Kuantitatif, Kuesioner, regresi Linier	Employee engagement berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
7	Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan	Sari & Handayani (2021)	Kuantitatif, Survei, Regresi Linier	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
8	The Effect of Employee Engagement, Employee Job Satisfaction and Employee Performance in Islamic Banking Companies	Satria & Nabilah (2024)	Kuantitatif (SEM)	Employee engagement dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
9	Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Assofy (2024)	Kuantitatif, Survei, Analisis Regresi	Employee engagement dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan loyalitas karyawan.

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

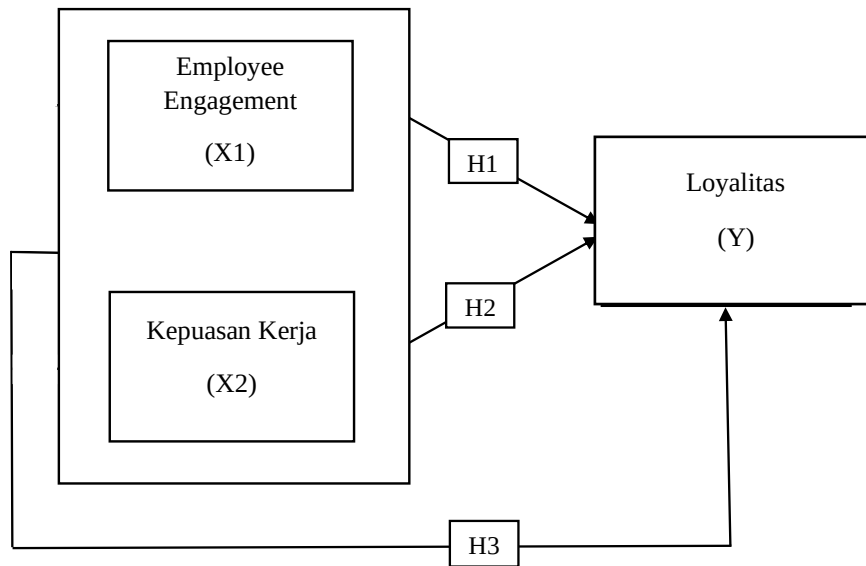
Kerangka pemikiran merupakan dasar konseptual yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, variabel yang dikaji meliputi *employee engagement* dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, serta loyalitas karyawan sebagai variabel dependen. Loyalitas karyawan menjadi aspek penting bagi perusahaan karena mencerminkan kesetiaan, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. *Employee engagement* merupakan bentuk keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari adanya keterikatan

emosional, rasa memiliki, serta komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi, sehingga menunjukkan sikap positif, komitmen yang kuat, serta keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan. Penelitian Palese et al. (2022) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, di mana karyawan yang engaged memiliki kecenderungan lebih besar untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi.

Selain *employee engagement*, kepuasan kerja juga berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul akibat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja dan pengalaman kerja yang mereka rasakan (Giovanni & Ie, 2022). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, memiliki komitmen yang tinggi, serta keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan komitmen dan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan juga didukung oleh penelitian Firmansyah et al. (2022), yang menyatakan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dan puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap setia, patuh terhadap aturan perusahaan, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi keberlangsungan organisasi.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi

loyalitas karyawan. Hubungan antar variabel tersebut selanjutnya digambarkan secara lebih jelas dalam **Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran Penelitian.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.3 HIPOTESIS PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2024), Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengumpulan data empiris. Berdasarkan uraian teori dan hubungan antarvariabel yang tergambar dalam kerangka berpikir, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan.
- H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan.