

BAB II

TINJAUN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Loyalitas Karyawan

a. Pengertian Loyalitas Karyawan

Meurut kampus ilmiah populer loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Dalam hal ini loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Herzberg's dalam Larastrini (2019) mengatakan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, budaya kerja, dan *work-life balance*. Syadam (2011) Mengatakan loyalitas merupakan kestiaan karyawan terhadap perusahaan yang menyebabkan timbulnya rasa tanggung jawab. Rahmawati (2016) dalam Larastrini (2019) "loyalitas karyawan adalah keputusan karyawan terhadap perusahaan yang tercermin pada sikap dan perilaku mereka". Loyalitas dari seseorang karyawan berarti seorang karyawan bersedia bekerja di organisasi tempat dia bekerja dan karyawan tersebut bersedia untuk melakukan yang terbaik demi kesuksesan organisasi dan dia berpikir bahwa bekerja di organisasi tempat dia bekerja adalah pilihan yang terbaik baginya".

Mary (2016) dalam Putra (2019) mengemukakan pentingnya loyalitas karna perusahaan akan beroperasi secara stabil jika karyawan sudah royal terhadap perusahaan, namun sebaliknya jika

karyawan memiliki tingkat loyalitas yang rendah maka dapat mengakibatkan banyak karyawan yang mengundurkan diri dan berdampak terhadap terganggunya operasional perusahaan. Adekunle (2014) mengemukakan pentingnya loyalitas karyawan bagi perusahaan adalah dengan mempermudah operasioanal perusahaan dengan meminimalisir ongkos perekrutan baru terhadap karyawan yang mengundurkan diri sebagai dampak kurang royalnya terhadap perusahaan merupakan bentuk atau cara agar mempermudah operasional perusahaan sehingga pentingnya loyalitas karyawan dapat terjaga. .

Fletcher dalam Solihin (2021) mengemukakan bentuk dari loyalitas seorang karyawan dapat dilihat dari kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan dengan tidak meninggalkan atau tidak mengkhianati”. Loyalitas pada karyawan akan tercipta ketika adanya kepuasan diri yang meningkat, karna kepuasan. diri meningkat akan berpengaruh terhadap sikap emosional yang baik kepada perusahaan sehingga dapat menimbulkan perilaku loyalitas pada karyawan dengan sendirinya. karyawan yang terampil memberikan dampak meningkatkan. loyalitas dan dapat meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dan begitu juga sebaliknya. Kompeten yang rendah oleh karyawan mengakibatkan perusahaan terutama yang sedang berkembang akan menjadi runtuh.

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan dan kesadaran karyawan seorang karyawan terhadap perusahaan dimana dapat

dilihat dari aspek kedisiplinan kerja, tanggung jawab atas pekerjaannya dan sikap selama bekerja diperusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan memiliki hubungan interpersonal yang baik terhadap sesama karyawan lain dan maupun hubungan terhadap atasannya. Hasibuan dalam Wahyuni (2018) menjelaskan bahwa loyalitas itu merupakan penilaian kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap organisasi. Kesetiaan biasanya dapat dilihat dari sifat dan perilaku karyawan yang menajaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan.

Kasmir (2019:192) mengatakan loyalitas sebagai kesetiaan karyawan untuk terus bekerja dan melindungi dan membela perusahaan dimanapun berada. Loyalitas juga didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk sukses dan percaya bahwa bekerja untuk perusahaan ini adalah pilihan terbaik (Pandey dan Khare, 2012:27). Loyalitas merupakan sikap positif terhadap kondisi yang ada diperusahaan, baik yang mengarah pada kemajuan perusahaan maupun yang mengarah pada kecenderungan yang tidak menguntungkan

Nitisemito dalam Berto (2019) “Loyalitas adalah sikap karyawan yang dapat dilihat dari bertahan nya karyawanan dalam perusahaaan meskipun perusahaan tersebut maju mundur. Rendahnya loyalitas disebabkan oleh kepuasan kerja. Mai Ngok Huem (2011:93) dalam (Annisa,2016) “all the objectives of this

study has been successfully obtained, firstly to explain the relationship between job satisfaction and employee loyalty, the fourthly.. to identify which are factors (including job satisfaction) that have the most effect and how do those factors directly and indirectly affect to employee loyalty.”

Rendahnya loyalitas juga disebabkan oleh kurangnya keseimbangan kehidupan kerja Seperti yang dikatakan Hye Kyoung Kim (2014) dalam Rahmawati (2016) bahwa, “the experience of *Work-life balance* generates feelings of loyalty to the organization and increases affective commitment. Affective commitment is an emotional attachment to the organizations or the employers which can cause employees to want to remain with the organizations”

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Streers dan Porter (2011) dalam Hawa (2018) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Karakteristik pribadi, yaitu usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yaitu tantangan kerja, stress kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- 3) Karakteristik desain perusahaan, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam

pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.

- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan kerja yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan menurut Herzberg's (Robbins) yaitu terbagi dua kelompok sebagai berikut :

- 1) *Satisfies* adalah faktor atau keadaan yang diperlukan sebagai sumber loyalitas karyawan yang terdiri dari kesempatan untuk memperoleh penghargaan, pekerjaan yang menarik, kesempatan mendapatkan penghargaan dan promosi.
- 2) *Dissatisfies* atau *hygienen Factors* adalah faktor yang menjadi sumber loyalitas yang terdiri dari kepuasan kerja dan *Work-life balance*.

c. Indikator Loyalitas Karyawan

Siswanto (2013) pada Nasution (2019) mengemukakan indicator loyalitas karyawan sebagai berikut :

- 1) Ketaatan dan Kepatuhan

Karyawan yang setia akan selalu mematuhi aturan. sesuai dengan pengertian loyalitas, muncullah ketaatan dan kesadaran karyawan

sebagai aturan yang ditetapkan oleh perusahaan khusus diatur untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan perusahaan. Kesadaran ini membuat karyawan patuh tanpa dipaksa serta merasa takut dengan sanksi yang akan diterima jika seorang karyawan melanggar aturan ini.

2) Tanggung Jawab

Karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan apabila mereka memiliki sikap sesuai dengan paham loyalitas sehingga karyawan akan berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya disaat yang bersamaan berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan perusahaan.

3) Rasa Memiliki

Adanya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap peduli serta bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap yang konsisten dengan konsep loyalitas demi mencapai tujuan perusahaan.

4) Kemampuan untuk bekerja sama

Kemampuan untuk bekerja sama dapat dilihat dari kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

5) Hubungan antar karyawan

Dapat dilihat dari terciptanya hubungan yang baik anatar sesama karyawan dan hubungan baik antara atasan dan karyawan.

6) Kesukaan Dengan Pekerjaan

Sebagai seorang individu karyawan pasti akan mengalami Kebosanan bertemu dengan pekerjaan yang dia lakukan setiap hari Seorang karyawan yang mempunyai perilaku yang konsisten dengan gagasan loyalitas maka akan mampu menanganinya permasalahan secara bijak. Hal itu Cuma bias dilakukan oleh seorang yang begitu mencintai pekerjaannya serta seseorang yang memiliki sifat kerja keras.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu dari faktor pendukung karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Thanoset al., 2015). Kaswan (2017:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan. Sunyoto (2012:26) mengemukakan “Kepuasan kerja adalah ekspresi emosional seorang karyawan tersebut langsung mengerjakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari sudut pandang yang positif karyawan ditempat kerja serta segala sesuatu yang dihadapi. dilingkungan tempat kerja. Handoko (2011) dalam Nasution (2019) mengatakan “kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan

kecintaan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan”. Sikap ini dapat dicerminkan dari semangat kerja, disiplin serta prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

Hasibun (2014) dalam Citra (2019) berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan seseorang karyawan dengan pekerjaannya maka semakin tinggi juga loyalitas karyawan sehingga semakin banyak prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Pimpinan perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja pada karyawan. Karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan mempunyai sikap yang loyal terhadap perusahaan serta berujung pada keterikatan kontribusi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki efisiensi kerja mereka.

Kepuasan kerja ialah suatu respon dari perasaan senang atau tidak senang dengan pekerjaan Vokic dan Hernaus dalam Meidita (2019) kepuasan kerja sebagai ekspresi emosi positif seorang karyawan terhadap pekerjaan Robbins menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku yang umum yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan perilaku yang positif terhadap pekerjaan dan sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah atau tidak senang dengan pekerjaannya menunjukkan perilaku yang negatif terhadap pekerjaan.

Titisari (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan ekspresi dan perilaku seseorang karyawan mengenai

pekerjaan, memiliki hubungan baik dengan sesama rekan kerja, kesempatan untuk peningkatan karir atau promosi jabatan, pengawasan serta perasaan puas terhadap pekerjaan. Kaswan (2017) mengemukakan kepuasan kerja merupakan satu dari dua faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Ketika seorang karyawan mempunyai kepuasan kerja yang besar ditempat kerja maka loyalitasnya meningkat, sebaliknya jika seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaan itu maka loyalitasnya menurun. Seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memandang pekerjaan secara positif, sedangkan seseorang karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah memandangnya secara negatif.

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Lingkungan seseorang diluar pekerjaan akan mempengaruhi perasaan didalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk dalam Indrasari (2017), kepuasan kerja dipengaruhi oleh sekelompok faktor-faktor yang dibagi menjadi 3 bagian kelompok variabel yaitu sebagai berikut :

1) Variabel-variabel yang bersifat situasional

a) Pengaruh kelompok acuan (*Reference group*)

Merupakan kelompok individu yang seringkali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi masalah-masalah

yang ditemuinya. Kelokpok acuan ini juga dapat mempengaruhi harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaannya.

b) Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya (*jobs factors in priors*)

Persepsi terhadap masalah penting yang artinya untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerjaan pada saat ini.

c) Perbandingan terhadap situasi yang ada (*current social comparison*)

Seorang karyawan akan selalu berharap untuk dapat mendapatkan hasil yang sebanding dengan apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Diaman karyawan sering membandingkan dengan apa yang telah didapat pada saat masa lampau. Jika terdapat ketidakseimbangan maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

2) Karakteristik individu

a) Kebutuhan individu (*need*)

Ada dua golongan utama kebutuhan pada manusia yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan psikologis. Hubungannya dengan perusahaan yaitu perlu diketahui dan dipelajari tentang kebutuhan yang mempengaruhi tingkah laku karyawan. Kepuasan kerja itu tergantung kepada sejauh mana

karyawan merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi.

b) Nilai- nilai yang dianut oleh individu (*values*)

Merupakan pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relatif stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar dan salah. Nilai-nilai yang dianut ini akan mempengaruhi karyawan dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya.

c) Ciri-ciri kepribadian (*personality traits*)

Ciri-ciri dari kepribadian seseorang atau karyawan itu sendiri akan berpengaruh besar terhadap cara individu itu sendiri berfikir, cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu, cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya.

3) Karakteristik pekerjaan

a) Imbalan yang diterima (*compensation*)

b) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

c) Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*advancement opportunity*)

d) Hubungan antara rekan kerja (*co workers*)

e) Keamanan kerja (*job security*).

Kaswan (2017) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan
- 2) Perbedaan

- 3) Pencapaian nilai
- 4) Keadilan
- 5) Komponen genetik

Mangkunegara (2017:120) mengemukakan dua factor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor karyawan, yang berasal dari kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yang berasal dari jenis pekerjaan itu sendiri, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Harold E.Burt dalam Sunyoto (2013) faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor yang berasal dari hubungan antar karyawan, yaitu :
 - a) Hubungan manajer dengan karyawan
 - b) Hubungan sosial sesama karyawan
 - c) Faktor lingkungan kerja
 - d) Saran dari rekan kerja
- 2) Faktor yang berasal dari individu yang berhubungan dengan :
 - a) Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan.
 - b) Usia karyawan dengan pekerjaan
 - c) Jenis kelamin

- 3) Faktor keadaan dari keluarga
- 4) Rekreasi pendidikan.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto (2013:212) tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pososo yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada seseorang dengan posisi yang lebih rendah.

- 2) Pangkat

Kedudukan yang berdasarkan perbedaaan tingkat kelas atau golongan, sehingga pekerjaan memberikan kedudukan tertentu kepada orang yang mengerjakannya, jika ada kenaikan upah maka ada yang mengaggap itu kenaikan pangkat.

- 3) Umur

- 4) Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan hubungan yang baik dari pemimpin dengan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa mereka adalah bagian terpenting didalam perusahaan tempat mereka bekerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Vokic (2015) pada Larastrini (2019) Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan emosional bersifat positif karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1) Keseuaian gaji

Jumlah gaji yang diterima seseorang karyawan sebagai upah dari pekerjaan yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil dan layak.

2) Kesempatan peningkatan karir

Kemungkinan peluang bagi seorang karyawan berkembang melalui peningkatan karir secara terstruktur dan terencana.

3) Pengawasan

Pengawasan dari atasan yang memberikan perintah dan petunjuk dalam pelaksanaan kerja berlaku adil dan sesuai kondisi.

4) Kesesuaian pekerjaan dengan keinginan.

Pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan apakah sudah sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan latar belakang pendidikan.

5) Penghargaan.

Pemberian rasa hormat serta pengakuan dan pemberian apresiasi dari pekerjaan yang telah memuaskan.

3. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya merupakan tingkah laku yang dipelajari seseorang dengan unsur pembentuknya didukung dan diteruskan oleh anggota lainnya (Setiadi, 2013). Dalam budaya kerja yaitu kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu perusahaan dan tidak ada sanksi tegas terhadap pelaku pelanggaran kebiasaan ini, namun secara moral anatar perusahaan dan karyawan

telah menyepakati bahwa kebiasaan itu merupakan kebiasaan yang harus ditaati untuk mencapai tujuan.

Nawawi (2013) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Kasmir (2019) budaya kerja merupakan kebiasaan-kebiasaan dan norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan dan norma-norma ini mengatur semua hal yang berlaku dan diterima serta harus dipatuhi oleh seluruh karyawan suatu perusahaan. Kepatuhan karyawan pada suatu perusahaan untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi loyalitas seorang karyawan.

Ndraha dalam Aisyah, (2019) “budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Pabundu”, 2008:80 (dalam Aisyah,2019) “budaya kerja adalah keyakinan yang diyakini oleh anggota-anggota organisasi dan kemudian dikembangkan serta diwariskan secara turun-temurun untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

b. Model Budaya 5 S

Budaya kerja yang diterapkan untuk memperbaiki kualitas lingkungan kerja perusahaan adalah budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, dan Seiketsu Shitsuke*) yang artinya Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin (Osada, 2011 (dalam jurnal Hayu Kartika). Budaya kerja 5S tidak hanya baik digunakan untuk melakukan perbaikan di lingkungan kerja, tapi dapat juga memperbaiki cara berfikir pekerja terhadap pekerjaannya. Sebagai bagian dari *lean manufacture management*, budaya kerja 5S merupakan salah satu *tools* yang dapat membantu meningkatkan daya saing dalam industri bisnis (Rahayu dalam Hartika dkk., 2011). selain itu H0 (2018) menyatakan bahwa bisnis model 5S memainkan peran penting dalam *global sustainability* dan *economic development*.

c. Karakteristik Budaya Kerja

Menurut Luthans (2006) dalam Rahmah (2019) mengatakan bahwa budaya kerja mempunyai sejumlah karakteristik penting, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Aturan perilaku yang diamati
- 2) Norma yaitu : standart perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam perusahaan menjadi “ jangan melakukan terlalu banyaak pekerjaan yang dilakukan, jangan melakukan terlalu sedikit

- 3) Perusahaan mendukung dan berharap karyawan memberikan nilai-nilai utama (nilai dominan)
- 4) Filosofih, terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan diperlakukan
- 5) Aturan, terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan
- 6) Iklim perusahaan merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampingkan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara karyawan organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Robbins dalam Rahmah (2019) ada beberapa karakteristik yang ketika dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

- 1) Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi menyediakan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengungkapkan pendapat atau ide dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya
- 2) arah, yaitu sejauh mana kepemimpinan suatu organisasi dapat buat tujuan dan harapan yang jelas diinginkan, sehingga karyawan dapat memahaminya dan segala aktivitas yang dilakukan karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi
- 3) integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi.

d. Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan dalam suatu perusahaan yang berkaitan dengan akal dan budi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Indikator-indikator budaya kerja menurut Nawawi dalam Adha (2019) sebagai adalah berikut :

1) Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas.

Karyawan harus mampu melakukan pekerjaan yang diberikan dengan baik dan benar.

2) Jujur dalam bekerja.

Sifat jujur dari seorang karyawan mampu membuat seorang karyawan mendapatkan nilai lebih dimata orang lain. Jujur dalam bekerja juga mampu membuat karyawan lebih dipercaya.

3) Komitmen kerja.

Seseorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan membuat seseorang termotivasi untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Seseorang karyawan yang memiliki tanggung jawab akan mendapatkan kepercayaan lebih dari orang-orang disekelilingnya.

5) Mampu bekerja sama dengan rekan kerja.

Interaksi dan kerjasama yang baik dengan sesame rekan kerja dapat membuat seseorang diterima dengan baik dilingkungan perusahaan.

4. *Work-life balance*

a. *Pengertian Work-life Balance*

Work-life balance sebagai kemampuan karyawan untuk membagi waktu, emosi dan sikap terhadap tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan Larastrini (2019). Griffin dalam Siti (2021) mengatakan “*work-life balance* adalah kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menyeimbangkan kewajiban didalam perusahaan dan kehidupan pribadi”. Moedy (2013) menjelaskan bahwa *work-life balance* yaitu keadaan dimana karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaanya. *work-life balance* merupakan keadaan dimana seseorang karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya dimana pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi dan sebaliknya kehidupan pribadi tidak mengganggu pekerjaan seta dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Fisher, Bulger & Smith (2009) mendefinisikan “*Work-life balance define it as the balance of an individual’s levels of work and private life. Work and family are the most crucial domains in most people’s lives, therefore, balancing these two domains in essential for the well-being of the individual*”. Hill, et al dalam Poulouse & Sudarsan (2017) mendefinisikan "keseimbangan kehidupan kerja sebagai perluasan di mana seseorang dapat secara konsisten

menyeimbangkan tuntutan emosional, perilaku dan waktu baik pekerjaan yang dibayar, tanggung jawab pribadi dan keluarga."

Tomazevic, Kozjek dan Stare dalam Mayesha (2017) mengatakan *work-life balance* adalah perpaduan kehidupan kerja atau kehidupan profesional dengan kewajiban pribadi dan menciptakan keselarasan antara kedua kehidupan ini secara efektif. Greenhaus et al (2017) mengatakan *work-life balance* adalah keseimbangan kerja dengan kehidupan yang terikat secara langsung diantara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan. Sementara keseimbangan kehidupan kerja memiliki banyak konsekuensi positif dibandingkan dengan ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja yang memiliki banyak konsekuensi negatif bagi karyawan.

b. Faktor- faktor *Work-life Balance*

Ada beberapa faktor yang menyebabkan seseorang dapat memiliki *work-life balance*, seperti yang diungkapkan oleh Schabracq, Winnubst dan Coope dalam Putri (2021) yaitu:

- 1) Karakteristik Kepribadian. Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang diperoleh individu saat masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secureattachment* cenderung mengalami *positives pillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecureattachment*.

- 2) Karakteristik Keluarga. Ini merupakan salah satu faktor penting yang bisa menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang.
- 3) Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik ini meliputi polakerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dan memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
- 4) Sikap. Ini merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial, dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

c. Aspek-aspek *Work-life Balance*

Work-life balance umumnya berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, demografi, migrasi, waktu senggang dan sebagainya. *Work-life balance* sangat penting karena tidak tercapainya *work-life balance* mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah, kebahagiaan yang rendah, konflik kehidupan kerja, dan kelelahan bagi karyawan. Aspek keseimbangan kehidupan kerja. Menurut Hudson (2005), terdapat tiga aspek *work-life balance*, yaitu:

- 1) *Time balance*. *Time balance* mengacu pada jumlah waktu yang diberikan individu baik untuk pekerjaannya maupun untuk hal-hal di luar pekerjaannya. Keseimbangan waktu yang dimiliki

karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan di tempat kerja dan kehidupan pribadinya bersama keluarga atau dalam berbagai kegiatan kantor, keluarga atau tempat. sosialisasi lainnya

- 2) Keseimbangan Keterlibatan Aspek ini berkaitan dengan jumlah atau tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis seorang individu dalam pekerjaannya maupun di luar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup untuk menyatakan tingkat keseimbangan kehidupan kerja seorang karyawan, tetapi harus didukung oleh jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas dalam setiap aktivitas yang dilakukan karyawan tersebut. Kepuasan ini akan muncul dengan sendirinya jika karyawan menganggap apa yang telah dilakukannya selama bekerja telah baik dalam mengakomodir kebutuhan pekerjaan dan keluarga. Hal ini terlihat dari kondisi yang ada dalam keluarga, hubungan dengan teman dan rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.
- 3) Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup untuk menyatakan tingkat keseimbangan kehidupan kerja seorang karyawan, tetapi harus didukung oleh jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas dalam setiap aktivitas yang dilakukan karyawan tersebut. Kepuasan ini akan muncul dengan sendirinya jika karyawan menganggap apa yang telah dilakukannya selama bekerja telah baik dalam mengakomodir

kebutuhan pekerjaan dan keluarga. Hal ini terlihat dari kondisi yang ada dalam keluarga, hubungan dengan teman dan rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

d. **Indikator *Work-life Balance***

Work-life balance adalah keseimbangan antara kehidupan didalam pekerjaan dengan kehidupan diluar pekerjaan. “*work-life balance* merupakan kemampuan karyawan membagi waktu, emosi dan sikap pada tuntutan pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan” Meidita, (2019). Indikator-indikator yang berkaitan dengan *work-life balance* menurut Hudson (2015) dalam Nasution (2019) adalah :

1) Keseimbangan waktu (*Time balance*).

Mengacu pada jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas dalam perusahaan dan memanfaatkan dalam kehidupan individu, misalnya kebutuhan seorang karyawan selain bekerja yaitu *hangout* bersama teman dan juga menyediakan waktu untuk keluarga.

Komitmen dalam bekerja.

2) Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*)

Mengenai tingkat psikologis keterlibatan atau komitmen untuk bekerja dan diluar pekerjaan. Keseimbangan bahwa individu terlibat dengan diri individu seperti tingkat stress dan keterlibatan individu di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3) Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*)

Tingkat kepuasan didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan memiliki kenyamanan dalam keterlibatan dalam pekerjaannya dan dalam kehidupan individu.

B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan antara Kepuasan kerja, budaya kerja, dan *Work-life balance* dan terhadap loyalitas karyawan, berikut tabel penelitian sebelumnya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Putu Meidita Larastrini1 I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2019) Jurnal Manajemen, Vol.8, No. 6 ISSN : 2302-8912 (2019)	Kepuasan Kerja (X1) Lingkungan kerja (X2) Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y1)	Kepuasan Kerja Dan <i>Work-life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan Terhadap loyalitas Loyalitas karyawan
2.	M. Hanafis Nasution, Hidayat Vol.8 N0.2 (2019)	Kepuasan Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
3.	Anisa Rahmawati <i>JOM FISIP</i> ISSN :1215-1224 (2016)	Kepuasan kerja (X1) Keseimbangan Kepuasan Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja (<i>Work-life balance</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
4.	Wahtu Katon Prabowo Putro Volume 1, Nomor 1. (2021)	Beban Kerja (X1) Kompleksitas Tugas (X2) Kepemimpinan (X3) Budaya Kerja (X4) Loyalitas Karyawan (Y)	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
5.	Yanthi Meitery Gunawan, Tarto Volume 1 e-ISSN: 2654-3257 p-ISSN: 2654-3168 (2018)	Budaya Kerja (X1) Disiplin Kerja (X2) Loyalitas Guru (Y)	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
6.	Mollinda Aginza Hawa Harlina Nurtjahjanti Jurnal Empati, Januari 2018, Volume 7 (Nomor 1(, Halaman 424- 429	Work-life balance (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
7.	Rizal Dwi Affandi Jurnalilmu manajemen Volume 4, Nomor 2, (2016)	Budaya Kerja (X2) Loyalitas karyawan (Y)	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan
8.	Mehwish Amin and Muhammad Shaukat Malik (2017)	Impact of Work-life balance (X3) Employees' Performance (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
9.	Onsardi <i>Journal of Economic, Business and Accounting</i> Volume 2, Nomor 1 e-ISSN : 2597-5234	Kompensasi (X1) Kepuasan kerja (X2) Loyalitas karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2018)		
10.	Reza Ma'ruf Volume 9, No.1 p-ISSN : 2477-2666. e-ISSN : 2477-2647 (2021)	Kompensasi (X1) Work-life balance (X2) Loyalitas karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan
11.	Verontino Fernando Giovanni, Mei Ie, Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 04, N0.01 Page 232-241 ISSN : 2657-0025	Lingkungan Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.
12.	Md. Awal Al Kabir Journal of Economics and sustainable development ISSN : 2222-1700 (Paper) ISSN : 2222-2855(Online) Vol.10, No.14 (2019)	Work-life balance (X3) Employee loyalty (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
13.	Idzni Nur Akbar Mohamad Andri Ibrahim Intan Manggala W Prosding hukum ekonomi,syariah, Vol.6, No. 2 (2020)	Budaya kerja (X2) Loyalitas karyawan (Y)	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
14.	Kresentia Stefanie Ema Suryani Anita Maharani Jurnal ilmiah manajemen ekonomi dan akuntansi Volume 4. Nomor 3 (2020)	Kepuasan kerja (X1) Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja dan <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
15.	Aminudn Arief Tasrif Volume 2. Nomor 1.	Kepuasan kerja (X1) Loyalitas karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	e-ISSN : 2686-0414 p-ISSN : 2686-0422		terhadap loyalitas karyawan
16.	Fadhil Firmansyah Jurnal ilmu manajemen Volume 4. Nomor 2 (2016)	Budaya Kerja (X1) Loyalitas Karyawan (Y1)	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
17.	Lola Melino Citra Muhammad Fahmi Jurnsl Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 2, ISSN : 2623-2634 (2019)	Kepuasan Kerja (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
18.	Silvia Fitria Suci Rahma Nio Vol.15 No.2 E-ISSN : 2656-4173 P-ISSN : 1907-8455 Q-(2020)	Kepuasan Kerja (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
19.	Lutfhfi Jauharotun Nisa, Lohana Juariyah Jurnal Manajemen Volume 23, No.2 (2018)	Kepuasan Kerja (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
20.	Rince Nirmala, Silvia Eka Mariskha, Meyritha Trifina Sari Jurnal Manajemen Vol.7, No. 1 (2019)	Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan
21.	Friska Nadek, Elida F.S Simanjourang Vol.01, No.02 Page 227-238 e-ISSN: 2774-4221 (2021)	Kepuasan kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Work-life balance (X3) Budaya Kerja (X4) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepuasan kerja, <i>Work-life balance</i> dan Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
22.	Samuel Egenius, Boge Triatmanto, Mohamad Natsir <i>International journal of multicultural and multireligious understanding</i> , Vol. 7, Issue 10 ISSN : 2364-5369 (2020)	The Rffect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

C. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berikut ini adalah bagan kerangka pemikiran dan pola pikir yang mendasari seluruh kegiatan penelitian yang dilakukan di CV.Yogi Bersaudara. Berdasarkan apa yang sudah diuraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat mendekati dan memecahkan permasalahan dalam penelitian ini yang diharapkan dapat menjawab masalah dalam penelitian, yaitu mengetahui pengaruh kepuasan kerja, budaya kerja dan *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan pada CV.Yogi Bersaudara. Secara sistematis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan ekspresi dari emosional seorang karyawan yang menyenangkan serta yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Sikap karyawan bisa dilihat dari moral kerja, kedisiplinan, dan sikap kerja yang positif. Kaswan (2017:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja

mempengaruhi loyalitas karyawan. Ketika seseorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang besar ditempat kerja maka loyalitasnya meningkat, sebaliknya jika seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaan itu maka loyalitasnya menurun.

Adanya pengaruh antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Larastrini dkk (2019) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Umum Puri Raharja Denpasar. Penelitian lain yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Onsardi, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Universitas Swasta Kota Bengkulu. Tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution, dkk (2019) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Surya Insani Kabupaten Rokan Hulu.

2. Pengaruh Budaya Kerja (X2) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Budaya kerja itu merupakan kebiasaan yang mengatur semua peraturan yang relevan serta diterima dan harus dipatuhi oleh seluruh karyawan perusahaan, serta kebiasaan yang diulangi oleh karyawan disuatu perusahaan. pelanggaran pada kebiasaan ini tidak memiliki sanksi yang berat, namun dari anggota perusahaan atau organisasi secara moral disepakati bahwa kebiasaan tersebut ialah kebiasaan yang harus diikuti

serta ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Herzberg dalam (Robbins) mengatakan faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu budaya kerja.

Adanya pengaruh antara budaya kerja dengan loyalitas karyawan didukung oleh penelitian Putro (2021) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Unicharm Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, dkk (2018) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap loyalitas guru pada guru di Sekolah Dasar Negeri Kota Tangerang. Penelitian lain yang mendukung yaitu oleh Rahmah, dkk (2018) menyatakan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Istikhomah (2018) menjelaskan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Jeram Indah Sungai Comal, Kabupaten Pematang.

3. Pengaruh *Work-life Balance* (X3) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Work-life balance merupakan keseimbangan antara kehidupan didalam pekerjaan maupun hubungan diluar pekerjaan tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Fisher dalam Meidita (2019) mengungkapkan “*Work-lif balancedefine it as the balance of an individual’s levels of work and private life. Work and family are the most crucial domains in most people’s lives,therefore,balancing these two*

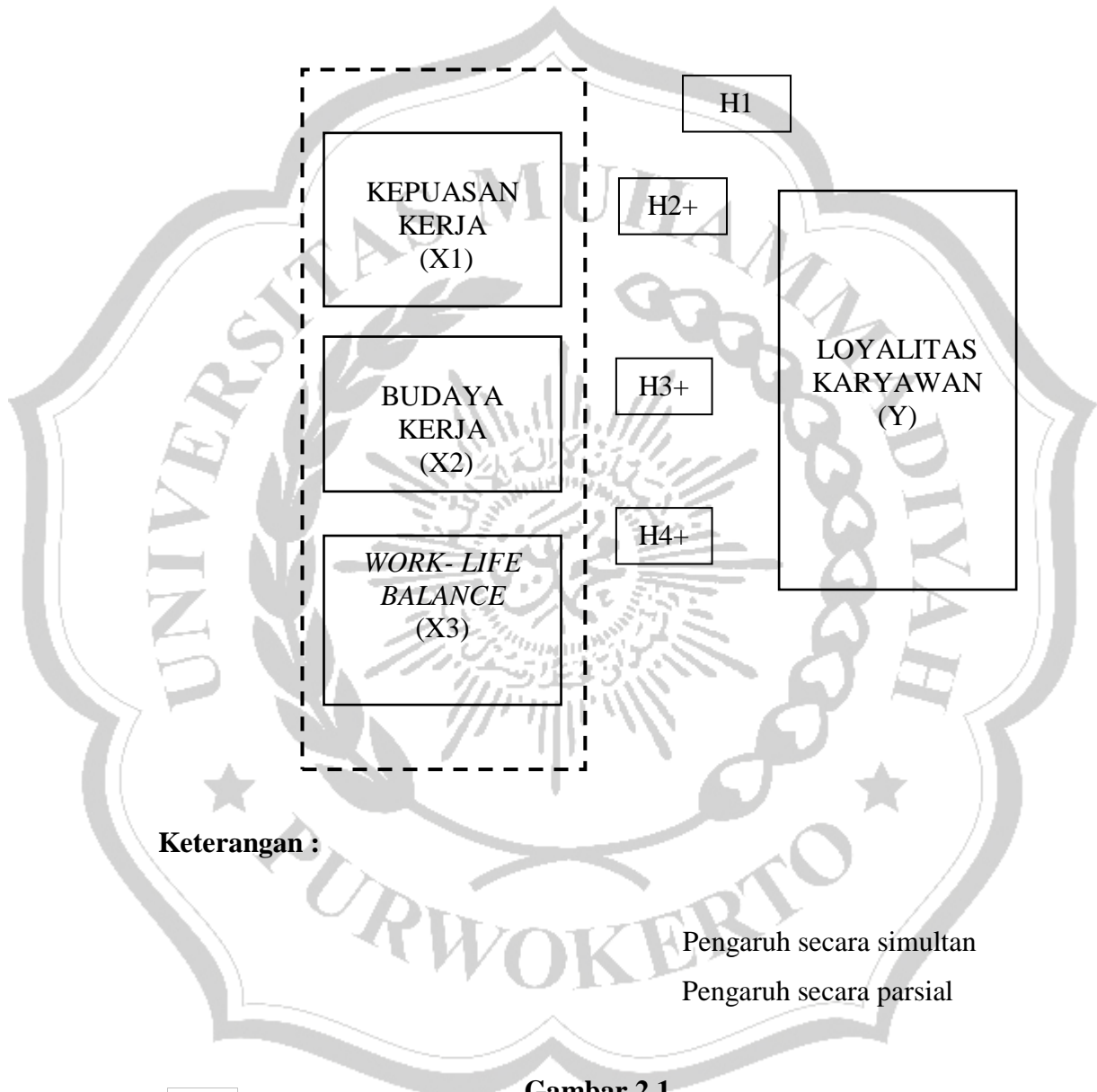
domains in essential for the well-being of the individual". Artinya mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan antara tingkat pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pekerjaan dan keluarga adalah domain yang paling penting dalam kehidupan seseorang. Oleh karena itu, menyeimbangkan kedua domain ini sangat penting untuk kesejahteraan individu.

Herzberg menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu *work-life balance*. Adanya pengaruh antara *work-life balance* didukung penelitian yang dilakukan oleh Meidita, dkk (2019) yang menyatakan adanya pengaruh positif antara *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Umum Puri Raharja Denpasar. Penelitian lain yang mendukung yaitu oleh Nasution, dkk (2019) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Surya Insani Rokan Hulu. Penelitian lain yang mendukung yaitu oleh Amin, dkk (2017) menyatakan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada This study is limited to banking and telecom industries Pakistani.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gustina (2019) berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Larastrini, yaitu penelitian yang dilakukan Gustina menjelaskan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada RSUD Dr. Moewardi Surakarta.

2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Gambar Kerangka Pemikiran

3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja, budaya kerja dan *work-life balance* berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H3 : Budaya kerja berpengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H3 : *Work-life balance* berpengaruh secara parsial, positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

