

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN LOYALITAS KARYAWAN DI PR DUA TIGA JEPARA

Refine Nur Angela¹, Vemita Sinantia¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

revinenurangela@gmail.com

ABSTRAK

Fenomena rendahnya loyalitas karyawan menjadi perhatian pada sektor manufaktur, yang ditunjukkan oleh rata-rata tingkat *turnover* karyawan sebesar 26–28% per tahun. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja, karena mencerminkan evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti sistem kompensasi, hubungan dengan atasan, kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan komunikasi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan di PR DUA TIGA JEPARA. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanation*. Sampel penelitian berjumlah 101 karyawan di PR DUA TIGA JEPARA, yang dipilih dengan teknik pengambilan sampel berupa *convenience sampling*. Instrumen penelitian terdiri atas Skala Loyalitas Karyawan (9 aitem; Cronbach's $\alpha = .714$) dan Skala Kepuasan Kerja (25 aitem; Cronbach's $\alpha = .848$). Data dianalisis menggunakan uji regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,141 dengan nilai *t* sebesar 5,485 dan nilai signifikansi $p < 0,001$, artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 23,33% terhadap loyalitas karyawan, sedangkan 76,67% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula loyalitas karyawan pada PR DUA TIGA.

Kata Kunci: kepuasan kerja; loyalitas karyawan; sektor manufaktur.

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE LOYALTY AT PR DUA TIGA JEPARA

Refine Nur Angela¹, Vemita Sinantia¹

**¹Faculty of Psychology Universitas Diponegoro
St. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275**

revinenurangela@gmail.com

ABSTRACT

The phenomenon of low employee loyalty has become a concern in the manufacturing sector, as indicated by an average employee turnover rate of 26–28% per year. One factor presumed to play a role in increasing employee loyalty is job satisfaction, as it reflects employees' evaluations of various aspects of their work, such as compensation systems, relationships with supervisors, promotion opportunities, work environment, and organizational communication. This study aims to examine the relationship between job satisfaction and employee loyalty at PR DUA TIGA JEPARA. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The sample consisted of 101 employees at PR DUA TIGA JEPARA, selected using convenience sampling. The research instruments consisted of the Employee Loyalty Scale (9 items; Cronbach's $\alpha = .714$) and the Job Satisfaction Scale (25 items; Cronbach's $\alpha = .848$). The data were analyzed using simple linear regression analysis. The results showed a regression coefficient of 0.141, with a t-value of 5.485 and a significance level of $p < .001$, indicating a positive and significant relationship between job satisfaction and employee loyalty. Job satisfaction contributed 23.33% effectively to employee loyalty, while the remaining 76.67% was explained by other factors outside the research model. Therefore, the research hypothesis was accepted, indicating that higher levels of job satisfaction are associated with higher levels of employee loyalty at PR DUA TIGA.

Keywords: job satisfaction; employee loyalty; manufacturing sector.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi saat ini semakin kompleks, dipengaruhi oleh perubahan pola kerja, ekspektasi generasi baru, serta tuntutan pasar tenaga kerja yang kompetitif. Kondisi tersebut membuat keterikatan dan keberlanjutan hubungan kerja menjadi isu penting, karena seberapa kuat karyawan merasa terhubung dengan organisasinya akan berpengaruh langsung pada keberlangsungan dan kinerja perusahaan (Hamisah & Nawawi, 2023).

Dalam kondisi tersebut, loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek yang penting karena mencerminkan kesediaan karyawan untuk tetap bertahan, memberikan kontribusi terbaik, serta membangun hubungan kerja yang berkelanjutan dengan organisasi. Tingginya loyalitas karyawan tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap stabilitas tenaga kerja, peningkatan produktivitas, serta pencapaian tujuan organisasi (Osho, 2023).

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena karyawan yang loyal cenderung memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta menunjukkan komitmen terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan juga berperan penting dalam mendukung produktivitas karyawan maupun perusahaan, karena karyawan yang memiliki loyalitas terhadap organisasi diharapkan dapat

memberikan kontribusi secara konsisten dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Hamisah & Nawawi, 2023). Dengan adanya karyawan yang loyal, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang telah memiliki pengalaman dan pemahaman terhadap pekerjaan, sehingga dapat membantu menjaga keberlangsungan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas karyawan menjadi aspek penting bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat mendorong meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang pada akhirnya tercermin dari tingginya tingkat *turnover*. Fenomena tersebut masih menjadi tantangan di berbagai perusahaan di Indonesia. Menurut data biro statistik yang dikutip dalam Awardco (2024), rata-rata tingkat *turnover* karyawan di Indonesia pada tahun 2023 mencapai 41%. Angka tersebut menunjukkan bahwa sekitar 41% karyawan meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu satu tahun. Tingginya tingkat *turnover* tersebut menunjukkan bahwa mempertahankan loyalitas karyawan masih menjadi tantangan bagi berbagai sektor industri di Indonesia (Awardco, 2024).

Fenomena rendahnya loyalitas karyawan juga menjadi perhatian pada sektor manufaktur. Rata-rata tingkat pergantian (*turnover*) karyawan di sektor manufaktur mencapai 26–28% per tahun, dengan tingkat *turnover* pekerja produksi berkisar antara 30–38% dan pekerja terampil sebesar 10–16%. Tingginya tingkat pergantian karyawan tersebut menunjukkan bahwa mempertahankan tenaga kerja yang loyal masih menjadi tantangan bagi perusahaan manufaktur. Kondisi ini dapat berdampak pada berkurangnya tenaga kerja yang berpengalaman, terganggunya

kontinuitas proses produksi, serta meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk merekrut dan melatih karyawan baru (Anisimov, 2026).

Salah satu subsektor manufaktur yang sangat bergantung pada keberlangsungan tenaga kerja adalah industri rokok. Industri rokok memiliki karakteristik proses produksi yang melibatkan sumber daya manusia secara intensif, sehingga loyalitas karyawan menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja, kelancaran proses produksi, serta pencapaian target perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung bertahan lebih lama dan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap produktivitas perusahaan. Pentingnya loyalitas karyawan dalam industri rokok juga tidak terlepas dari besarnya kontribusi industri tersebut terhadap perekonomian nasional.

Industri hasil tembakau merupakan salah satu subsektor manufaktur yang memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan negara melalui cukai, pajak, dan devisa. Berdasarkan pernyataan Ketua Umum Gabungan Produsen Rokok Putih Indonesia (GAPRINDO), Benny Wachjudi, industri rokok menyumbang devisa sekitar 213 triliun rupiah pada tahun 2023, yang nilainya mencapai lebih dari dua kali lipat dividen Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun yang sama. Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan industri rokok memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan rokok perlu menjaga produktivitas dan stabilitas tenaga kerjanya, salah satunya melalui upaya meningkatkan loyalitas karyawan agar keberlangsungan operasional perusahaan tetap terjaga. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen sumber daya manusia

memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan tercapainya target strategis organisasi. Proses ini meliputi beberapa tahapan, yaitu perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta pengelolaan kinerja (Wijaya & Kiswoyo, 2025).

Namun sayangnya tahapan proses tersebut tidak selaras dengan kenyataan yang ada, yang mana terdapat banyak pekerja justru terjebak dalam situasi gaji rendah yang tidak sebanding dengan beban kerja, sehingga harus mencari cara bertahan hidup dengan atau mengambil pekerjaan tambahan. Fenomena ini menggambarkan bagaimana sebagian besar pekerja tetap bertahan di perusahaan meskipun penghasilan mereka tidak mencukupi kebutuhan dasar, semata-mata karena keterbatasan peluang kerja dan ketidakpastian ekonomi (Espo, 2025).

Selain berita terkait karyawan yang terpaksa untuk bertahan di sebuah perusahaan, fenomena di lapangan juga menunjukkan bahwa salah satu karyawan di sebuah pabrik di Grobogan menyatakan bahwa upah yang diterima setiap bulan juga belum sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Grobogan yang berada pada kisaran Rp 2.000.000. Selain itu, pembayaran upah tersebut dilakukan secara bertahap dalam dua kali pembayaran, yaitu pada tanggal 5 dan tanggal 20 setiap bulannya. (KBR, 2023). Pernyataan tersebut sejalan dengan berbagai laporan yang didapatkan pemerintah provinsi Jawa Tengah Pada tahun 2022, melalui kanal LaporGub dan media sosial, tercatat sebanyak 745 laporan yang terdiri atas aduan dan permintaan informasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Anwar dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberian kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan

sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas. Oleh karena itu, kompensasi menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, pada awal tahun 2023 terdapat 56 laporan, yang meliputi 41 aduan dan 11 permintaan informasi mengenai permasalahan terkait buruh pabrik di suatu perusahaan. Kurangnya perhatian terkait kompensasi pada buruh pabrik perusahaan membuat karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah yang akhirnya berdampak pada loyalitas karyawan (Selvia & Karneli, 2023).

Menurut survei yang dilakukan oleh Vincent dan Tamba (2022) ditemukan bahwa beberapa karyawan bertahan pada pekerjaan pertamanya. Temuan ini dibuktikan dengan 44,94% responden yang belum pernah berpindah dari pekerjaannya. Temuan tersebut sejalan dengan kondisi pekerja di sektor produksi rokok sigaret tangan yang memiliki masa kerja rata-rata mencapai 20 tahun, dengan rentang masa kerja terendah 2 tahun dan terpanjang 25 tahun (Ramadhan & Ozim, 2024). Meskipun demikian, masih ada mobilitas kerja yang di mana 26,75% responden pernah berpindah kerja sekali dan 16,36% pernah berpindah kerja dua kali. Persentase tersebut semakin menurun seiring dengan tingginya tingkat perpindahan kerja, bahkan hanya 0,26% responden yang pernah pindah kerja enam kali. Temuan ini menunjukkan bahwa fenomena karyawan dengan organisasi masih menjadi pembahasan penting pada isu ketenagakerjaan di Indonesia. Berdasarkan data tersebut maka keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh karyawan yang memiliki komitmen kuat dan rasa keterikatan tinggi terhadap tempat mereka bekerja, karena individu dengan

keterhubungan semacam ini cenderung memberikan kontribusi yang konsisten bagi kemajuan organisasi (Melizawati, 2015).

Komitmen dan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja disebut sebagai loyalitas karyawan. Menurut Meyer dan Allen (1991) loyalitas karyawan adalah bentuk komitmen psikologis yang menunjukkan keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, serta keinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi tempatnya bekerja. Loyalitas karyawan bukan hanya sekadar kesetiaan dalam arti fisik untuk tetap bekerja di suatu tempat, tetapi juga mencerminkan dedikasi, tanggung jawab moral, dan komitmen jangka panjang terhadap keberhasilan organisasi. Berdasarkan penelitian Cahyani (2023) menyebutkan bahwa loyalitas karyawan pada industri manufaktur makanan dan minuman memiliki nilai yang cukup rendah yaitu 58 dari 100. Temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam meningkatkan loyalitas karyawan pada sektor manufaktur.

Secara umum, karyawan di Indonesia bekerja di berbagai sektor industri seperti pertanian, jasa, perdagangan, dan manufaktur. Di antara sektor-sektor tersebut, industri manufaktur memiliki peran strategis sebagai salah satu penggerak utama perekonomian nasional sekaligus sebagai penyedia lapangan kerja terbesar di Indonesia. Peran tersebut tidak hanya terbatas pada kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga signifikan dalam menyerap tenaga kerja dari berbagai latar belakang serta tingkat keahlian. Berdasarkan data tahun 2024, salah satu subsektor manufaktur yang berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja nasional adalah industri pengolahan tembakau, dengan proporsi sekitar 0,45%

dari total tenaga kerja manufaktur di Indonesia. Meskipun persentasenya tidak sebesar subsektor lainnya, industri pengolahan tembakau memiliki nilai strategis karena mendukung perekonomian daerah dan menyerap banyak tenaga kerja di tingkat lokal (Manufacturing Indonesia, 2025).

Provinsi Jawa Tengah, dikenal sebagai salah satu wilayah lokal yang terkenal dengan pusat utama industri pengolahan tembakau di Indonesia. Beberapa kota seperti Kudus, Surakarta, dan Temanggung menjadi sentra produksi tembakau dan rokok yang berperan besar dalam menopang sektor manufaktur serta membuka peluang kerja bagi masyarakat setempat (Kontan, 2024). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pada kuartal III tahun 2024 sektor IHT (Industri Hasil Tembakau) menempati posisi kedua dalam komposisi industri manufaktur di Jawa Tengah dengan kontribusi sebesar 15,78%. Posisi tersebut berada di bawah industri makanan dan minuman yang memberikan kontribusi sebesar 42,77% terhadap total komposisi industri manufaktur di provinsi tersebut.

Selain industri tembakau, sektor makanan dan minuman juga memiliki peran yang sangat penting dalam menyerap tenaga kerja di Jawa Tengah. Salah satu perusahaan besar di bidang ini adalah PT Dua Kelinci, yang dikenal sebagai produsen makanan ringan berbasis kacang. Berdasarkan hasil temuan Falah (2025), di perusahaan tersebut ditemukan sebanyak 190 karyawan yang telah bekerja selama lima tahun namun masih menghadapi permasalahan terkait loyalitas karyawan. Apabila permasalahan loyalitas masih ditemukan pada sektor makanan dan minuman yang merupakan sektor manufaktur terbesar di Jawa Tengah, maka isu tersebut juga patut mendapat perhatian pada industri hasil tembakau sebagai

sektor manufaktur terbesar kedua. Dengan besarnya kontribusi kedua sektor tersebut terhadap perekonomian daerah, penelitian mengenai loyalitas karyawan pada industri hasil tembakau menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan loyalitas karyawan muncul di sektor makanan dan minuman sebagai salah satu subsektor manufaktur terbesar di Jawa Tengah, oleh karena itu menarik untuk diteliti juga pada subsektor manufaktur industri rokok.

Industri makanan dan minuman memiliki karakteristik tersendiri, yaitu bergerak dalam pengolahan bahan mentah menjadi produk makanan dan minuman yang siap dikonsumsi serta merupakan kebutuhan dasar individu (Nasution dkk., 2023). Sedangkan Industri rokok merupakan bagian dari sektor pengolahan tembakau yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perekonomian di Indonesia. Selain itu, keberadaan industri rokok turut memberikan kontribusi besar terhadap penyerapan tenaga kerja, mulai dari proses pengolahan tembakau hingga tahap produksi rokok (Tuffahati & Novembrianto, 2024).

Cakupan lapangan kerja yang besar pada industri rokok dapat dilihat pada PR Dua Tiga sebuah perusahaan pengolahan tembakau yang mempekerjakan lebih dari 324 karyawan di wilayah Jepara. Industri PR Dua Tiga memiliki karakteristik yang membedakannya dari sebagian besar industri sejenis. Pertama, perusahaan ini menerapkan sistem kerja yang sudah terstruktur dan tetap, di mana karyawan tidak digaji berdasarkan jumlah orderan harian, melainkan menerima upah secara mingguan. Sistem ini memberikan kepastian pendapatan bagi para pekerja karena mereka tetap mendapatkan gaji meskipun terdapat hari-hari ketika mesin produksi

tidak beroperasi. Kedua, PR Dua Tiga menjunjung tinggi nilai kekeluargaan dalam lingkungan kerjanya. Hubungan antara manajemen dan karyawan dibangun atas dasar saling menghargai dan kebersamaan, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis. Ketiga, perusahaan ini telah memiliki legalitas resmi dan diakui oleh pemerintah, yang menunjukkan bahwa operasionalnya telah memenuhi ketentuan hukum yang berlaku.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika karyawan merasakan pengalaman kerja yang positif dan memperoleh perlakuan yang adil dari organisasi, mereka akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap positif terhadap organisasi, salah satunya berupa loyalitas. Kepuasan kerja menjadi representasi dari pengalaman kerja positif tersebut, sehingga secara teoritis dipandang sebagai prediktor yang relevan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, sistem kerja yang teratur, legalitas perusahaan yang jelas, serta budaya kekeluargaan yang kuat di PR Dua Tiga seharusnya mampu menciptakan loyalitas karyawan yang tinggi.

Namun, kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam realitas di lapangan. Hasil wawancara dengan salah satu karyawan divisi HR dan pihak manajemen menunjukkan bahwa masih terdapat banyak karyawan yang merasa ragu terhadap keberlanjutan hubungan kerja mereka. Situasi ini memicu ketidakpercayaan terhadap manajemen dan menurunkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Akibatnya, tingkat loyalitas karyawan pun menurun yang tercermin dari meningkatnya angka pergantian atau *turnover* karyawan setiap tahunnya.

Berdasarkan data perusahaan, pada tahun 2024 terdapat sekitar 25–30 karyawan yang keluar dari total 300an karyawan.

Angka persentase turnover dalam suatu perusahaan dapat menjadi indikator adanya permasalahan dalam mempertahankan karyawan. Leonard (2018) menyatakan bahwa tingkat turnover dalam suatu perusahaan sudah dapat dikatakan bermasalah apabila persentasenya mencapai 3,5%. Sementara itu, Suhendar dalam Sjarifudin dkk. (2025) menyatakan bahwa tingkat rata-rata turnover dikatakan tinggi apabila mencapai 10% per tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat turnover karyawan berada pada kisaran 8,3–10,0% per tahun. Apabila dibandingkan dengan kedua pendapat tersebut, tingkat turnover pada perusahaan menunjukkan kondisi yang perlu mendapatkan perhatian, karena seluruh angka turnover telah melampaui batas 3,5% yang dikategorikan bermasalah dan pada tingkat 10% telah mencapai kategori tinggi.

Permasalahan mengenai loyalitas karyawan, khususnya pada industri manufaktur di Jawa Tengah, menunjukkan perlunya perhatian lebih dari pihak manajemen dan pemangku kepentingan. Loyalitas karyawan juga menjadi aspek penting bagi perusahaan rokok karena keberlangsungan kegiatan produksi membutuhkan tenaga kerja yang stabil dan mampu mempertahankan konsistensi dalam menjalankan pekerjaan. Stabilitas tenaga kerja juga diperlukan untuk menjaga efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan. Herawati dkk. (2026) menjelaskan bahwa tingkat turnover yang tinggi dapat berdampak pada penurunan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan, sehingga upaya mempertahankan karyawan menjadi penting bagi perusahaan rokok. Selain itu,

karyawan yang telah memiliki pengalaman dan pemahaman terhadap proses kerja dapat memberikan kontribusi secara lebih konsisten terhadap kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung stabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan keberlangsungan operasional perusahaan rokok.

Tingkat loyalitas yang rendah tidak hanya berdampak pada stabilitas tenaga kerja, tetapi juga pada produktivitas perusahaan dan keberlanjutan sektor industri itu sendiri. Berdasarkan temuan studi terdahulu, loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti disiplin kerja, profitabilitas, resiliensi karyawan dan kepuasan kerja (Carolina & Wijaya, 2024; Melani, 2020; Prayoga & Fauzan, 2024). Berdasarkan faktor tersebut salah satu solusi dalam meningkatkan loyalitas karyawan adalah perlunya mengetahui kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan cenderung diikuti oleh menurunnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Cahyani, 2023).

Loyalitas karyawan dalam bekerja merupakan permasalahan yang bersifat kompleks dan memiliki pengaruh penting terhadap keberhasilan perusahaan. Meyer dan Allen (1991) menegaskan bahwa loyalitas karyawan terbentuk dari kombinasi perasaan, kebutuhan, dan kewajiban moral yang saling melengkapi dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Penelitian Wijonarko, dkk (2024) mendapatkan temuan bahwa loyalitas karyawan dapat dibentuk melalui budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi karyawan (*Employee Organizational Commitment/EOC*). Dalam

konteks model hubungan tiga variabel, EOC berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, sehingga memperkuat keterikatan emosional dan sikap positif karyawan terhadap organisasi.

Para ahli menilai bahwa loyalitas memiliki beberapa aspek yang masih mempunyai keterkaitan. Salah satu model yang banyak digunakan yaitu model komitmen tiga komponen yang diciptakan oleh Meyer dan Allen. Model ini menjelaskan tiga bentuk komitmen utama, yaitu normatif, afektif, serta berkelanjutan (Pokhrel, 2024). Komitmen afektif menggambarkan penilaian serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang dapat diperkuat melalui dukungan dari manajemen dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Di sisi lain, loyalitas kerja juga dipengaruhi oleh pertimbangan praktis, di mana karyawan memilih tetap bekerja karena adanya manfaat yang diperoleh, seperti kesesuaian gaji dan kepuasan kerja yang dirasakan. Berbagai penelitian terdahulu telah meneliti loyalitas karyawan dengan beragam variabel yang memengaruhi tingkat keterikatan dan komitmen seseorang terhadap organisasi. Beberapa di antaranya menyoroti faktor eksternal seperti lingkungan kerja, sistem kompensasi, dan gaya kepemimpinan (Anjani & Supartha, 2020; Rambe, 2024). Sementara penelitian lainnya menekankan faktor internal seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja (Andini & Harun, 2024).

Faktor-faktor tersebut terbukti memiliki hubungan erat dengan loyalitas karyawan karena dapat mempengaruhi keinginan individu untuk bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang di perusahaan. Berbagai penelitian

menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beragam faktor, baik yang berasal dari lingkungan organisasi maupun karakteristik individu, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, motivasi kerja, serta kepuasan kerja (Anjani & Supartha, 2020; Rambe, 2024; Carolina & Wijaya, 2024). Namun demikian, tidak semua faktor tersebut dapat dikelola secara langsung oleh perusahaan dalam jangka pendek.

Di antara berbagai faktor tersebut, kepuasan kerja dipandang sebagai salah satu faktor yang paling strategis karena mencerminkan evaluasi menyeluruh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti sistem kompensasi, hubungan dengan atasan, kesempatan promosi, lingkungan kerja, maupun komunikasi organisasi. Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, keinginan untuk tetap bekerja, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Selain memiliki dasar teoritis yang kuat, pemilihan kepuasan kerja juga didukung oleh kondisi empiris di PR Dua Tiga. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak HR dan manajemen, ditemukan bahwa sebagian karyawan masih menunjukkan keraguan terhadap keberlanjutan hubungan kerja, menurunnya rasa memiliki terhadap perusahaan, serta meningkatnya turnover.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa terdapat aspek-aspek dalam pengalaman kerja karyawan yang belum sepenuhnya memenuhi harapan mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel yang relevan untuk dikaji dalam menjelaskan loyalitas karyawan pada perusahaan ini. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan nyaman yang dimiliki individu, yang tercermin

melalui perilaku dalam bekerja sesuai dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Kepuasan tersebut timbul apabila individu merasa bahwa kebutuhan dan harapannya telah terpenuhi oleh perusahaan (Adamy, 2016). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Wijaya & Kiswoyo, 2025).

Kesenjangan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu berfokus pada loyalitas karyawan di sektor industri manufaktur daerah Jawa Tengah yang belum banyak diteliti. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Tengah, terdapat 503 unit usaha pada sektor Industri Hasil Tembakau (IHT) yang tersebar di 33 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah, termasuk di Kabupaten Jepara. Dengan demikian, diharapkan peneliti dapat memperoleh temuan yang lebih terbaru, khususnya dalam konteks penelitian yang dilakukan di Jepara (Kontan, 2025).

Kasus tingginya angka pengunduran diri karyawan di salah satu perusahaan di Jawa Tengah akibat tidak terpenuhinya kepuasan kerja, menunjukkan adanya persoalan serius mengenai loyalitas karyawan. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dijalankan cenderung memiliki pengalaman kerja yang positif, sehingga dapat mendorong munculnya rasa nyaman, keterikatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Sebaliknya, apabila kebutuhan dan harapan karyawan tidak terpenuhi, ketidakpuasan dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dalam bekerja yang berpotensi memengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan dan keinginannya untuk bertahan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipilih sebagai faktor dalam penelitian ini karena kepuasan yang

dirasakan karyawan merupakan salah satu faktor yang relevan untuk memahami terbentuknya loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Hamisah & Nawawi, 2023). Kondisi tersebut kemudian memunculkan pertanyaan mengenai seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan di sektor tersebut. Namun, tingginya jumlah pabrik di Jawa Tengah justru diiringi dengan tren meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri atau berkurangnya tenaga kerja di berbagai perusahaan. Fenomena ini menunjukkan adanya persoalan serius terkait kepuasan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, dengan mengambil lokasi penelitian pada PR Dua Tiga di Jepara sebagai representasi nyata dari permasalahan tersebut.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan di PR DUA TIGA JEPARA?
2. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berdasarkan jenis kelamin di PR DUA TIGA JEPARA?
3. Apakah terdapat perbedaan tingkat loyalitas karyawan berdasarkan jenis kelamin di PR DUA TIGA JEPARA?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan di PR Dua Tiga JEPARA

2. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berdasarkan jenis kelamin di PR DUA TIGA JEPARA
3. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat loyalitas karyawan berdasarkan jenis kelamin di PR DUA TIGA JEPARA

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi manajemen PR Dua Tiga khususnya dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, temuan yang diperoleh diharapkan juga dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Hal ini dapat dilakukan melalui perbaikan sistem penghargaan, peningkatan kondisi lingkungan kerja, dan penguatan komunikasi organisasi, yang pada gilirannya dapat membantu mengurangi tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperluas kajian empiris terkait faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di sektor industri manufaktur serta menjadi bahan rujukan bagi penelitian berikutnya yang memiliki topik serupa.