

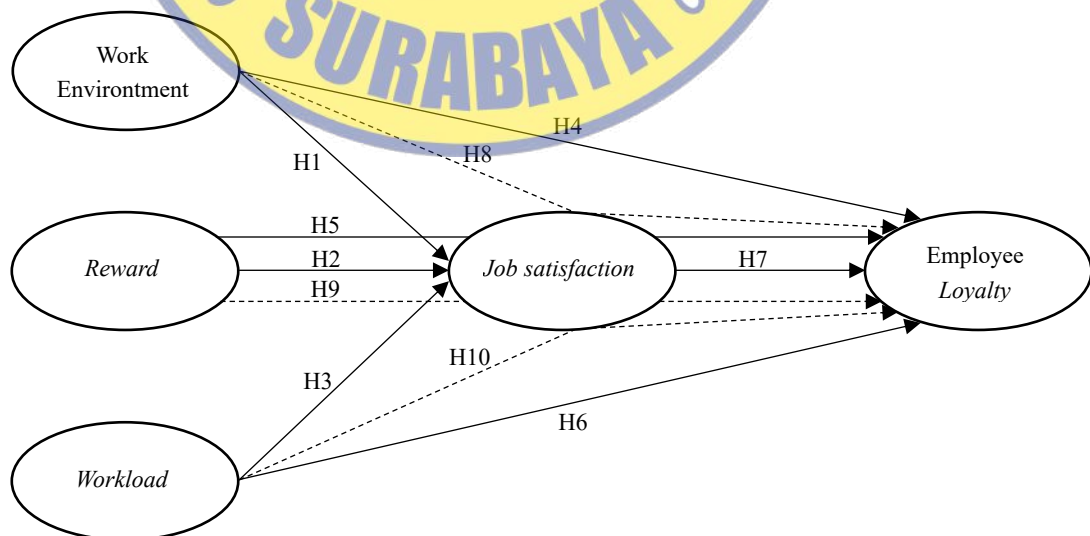
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *work environment*, *reward*, dan *workload* terhadap *employee loyalty*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Kerangka konseptual disusun berdasarkan teori dan temuan empiris terdahulu, khususnya *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Herzberg's Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959), yang secara mudahnya menjelaskan bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawan akan memunculkan sikap timbal balik seperti kepuasan (*job satisfaction*) dan loyalitas (*employee loyalty*).

Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka konseptual berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian

3.2. Hipotesis

3.2.1. Pengembangan Hipotesis

1. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis pertama didasarkan pada Teori Kesesuaian Individu-Lingkungan (*Person-Environment Fit Theory*) yang dikembangkan oleh (Lewin & Kurt, 1951) dan diperluas oleh (Kristof, 1996) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan lingkungan kerja akan menghasilkan hasil yang positif, termasuk kepuasan kerja. (Kristof, 1996) mendefinisikan kesesuaian individu-lingkungan sebagai kompatibilitas antara individu dan lingkungan kerja yang terjadi ketika karakteristik mereka saling cocok. Teori ini menjelaskan bahwa ketika lingkungan kerja mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuan mereka, karyawan akan mengalami peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai aspek seperti kondisi fisik, hubungan sosial, budaya organisasi, dan dukungan manajemen yang semuanya berkontribusi terhadap pembentukan pengalaman kerja yang positif.

Menurut teori (Herzberg, 1959), *work environment* atau lingkungan kerja merupakan faktor kebersihan (*hygiene factor*) yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Lingkungan

kerja yang aman, nyaman, dan mendukung interaksi sosial positif akan menciptakan suasana yang kondusif bagi kesejahteraan psikologis karyawan. (Raziq & Maulabakhsh, 2015) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan sosial yang baik berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, *work environment* yang mendukung dan dirancang dengan baik diharapkan dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan melalui penyediaan kondisi yang optimal untuk kinerja dan pengembangan. (Hackman & Oldham, 1976) menekankan bahwa lingkungan kerja kontemporer harus dirancang untuk mendukung kinerja tugas dan kesejahteraan karyawan guna mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Pengamatan awal menunjukkan bahwa karyawan sangat responsif terhadap perbaikan dalam lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa investasi dalam lingkungan kerja akan menghasilkan pengembalian dalam bentuk peningkatan *job satisfaction*. Hal ini menjadi sangat relevan dalam industri jasa di mana kepuasan karyawan dapat secara langsung mempengaruhi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis kedua didasarkan pada Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh (Adams, 1963) yang

menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. (Adams, 1963) menjelaskan bahwa individu termotivasi untuk mempertahankan keadilan antara masukan yang mereka berikan pada pekerjaan dan hasil yang mereka terima terhadap persepsi masukan dan hasil orang lain. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas ketika mereka mempersepsikan bahwa rasio antara masukan (usaha, keterampilan, pengalaman) dan hasil (penghargaan) mereka adil dibandingkan dengan rujukan orang lain.

Menurut teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dari (Blau, 1964), karyawan akan menunjukkan respons positif terhadap perlakuan adil yang mereka terima, seperti sistem *reward* yang layak. (Armstrong & Taylor, 2020) menyatakan bahwa sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, berperan penting dalam menciptakan *job satisfaction*. Jika karyawan merasa imbalannya sesuai dengan kontribusinya, maka mereka cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, sistem penghargaan yang dirancang dengan baik dan kompetitif diharapkan dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui pemenuhan harapan karyawan dan demonstrasi apresiasi organisasi. (Judge & Kammeyer-mueller, 2012) menyatakan bahwa sistem penghargaan komprehensif membahas kebutuhan motivasi intrinsik dan ekstrinsik cenderung

memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *job satisfaction* dibandingkan pendekatan komponen tunggal. Analisis awal menunjukkan bahwa kepuasan penghargaan memiliki korelasi yang kuat dengan *job satisfaction* secara keseluruhan di antara karyawan, yang mendukung prediksi bahwa perbaikan sistem penghargaan akan menghasilkan peningkatan yang sesuai dalam tingkat *job satisfaction*.

3. *Workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis ketiga didasarkan pada Job Demands-Resources Theory yang dikembangkan oleh (Demerouti & Bakker, 2003) yang mengklasifikasi *workload* sebagai job demand yang berpotensi menimbulkan strain dan konsekuensi negatif ketika melebihi kapasitas individu. Teori ini menjelaskan bahwa tuntutan kerja berlebihan akan menguras sumber daya fisik dan psikologis karyawan, menciptakan kondisi stress yang berdampak negatif pada well-being dan *job satisfaction*.

Dalam konteks teoretis, Conservation of Resources Theory dari (Hobfoll, 1989) memperkuat argumen bahwa individu berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya mereka. Ketika *workload* melebihi kapasitas, terjadi depletion atau penipisan sumber daya yang mengakibatkan penurunan kepuasan kerja. (Tarwaka, 2015) secara spesifik menjelaskan bahwa beban kerja fisik dan mental yang berlebihan akan mengganggu keseimbangan

fisiologis dan psikologis karyawan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan.

Studi empiris mendukung hubungan negatif ini, seperti penelitian (Hakim et al., 2023) yang menemukan bahwa *workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan perbankan syariah. Demikian pula (Adiputra & Milleny, 2024) mengkonfirmasi bahwa beban kerja berlebihan menurunkan kepuasan kerja melalui mekanisme *stress* dan *burnout*. Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya yang beroperasi di industri alat kesehatan dengan tingkat akurasi dan *responsivitas* tinggi, *workload* yang tidak proporsional diprediksikan akan menurunkan *job satisfaction* karyawan secara signifikan.

4. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis keempat didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa timbal balik dan kewajiban yang mendorong karyawan untuk merespons dengan perilaku loyal. (Blau, 1964) menyatakan bahwa pertukaran sosial melibatkan kewajiban yang tidak spesifik dan sifat pengembaliannya tidak dapat ditawarkan tetapi harus diserahkan pada kebijaksanaan orang yang melakukannya. Teori ini menyatakan bahwa ketika organisasi menyediakan lingkungan

kerja yang mendukung dan kondusif, karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Work environment tidak hanya memengaruhi *job satisfaction*, tetapi juga secara langsung dapat memengaruhi loyalitas. *Work environment* yang mendukung dapat meningkatkan keterikatan emosional dan kebanggaan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Karyawan akan cenderung bertahan lebih lama jika mereka merasa nyaman dan aman secara fisik dan psikologis di tempat kerja.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, kualitas *work environment* diharapkan dapat berkontribusi langsung terhadap loyalitas karyawan yang penting untuk mempertahankan keunggulan layanan dan keunggulan kompetitif. (Eisenberger et al., 1990) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen organisasi dan indikator loyalitas lainnya. Karakteristik industri yang memerlukan keterlibatan karyawan yang berkelanjutan membuat investasi *work environment* sangat berharga untuk membangun komitmen karyawan jangka panjang. Bukti awal menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai kualitas *work environment* dan responsif terhadap upaya organisasi untuk menciptakan kondisi tempat kerja yang positif.

5. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis kelima didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) yang mendalilkan bahwa karyawan mengembangkan loyalitas terhadap organisasi yang memberikan penghargaan berharga sebagai bentuk hubungan pertukaran timbal balik. (Blau, 1964) menjelaskan bahwa hanya pertukaran sosial yang cenderung menimbulkan perasaan kewajiban pribadi, rasa syukur, dan kepercayaan; pertukaran ekonomi murni tidak menimbulkan hal tersebut. Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima penghargaan yang adil dan berharga, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Sistem penghargaan yang efektif berfungsi sebagai sinyal apresiasi organisasi dan investasi dalam retensi karyawan, yang menciptakan ikatan psikologis dan keterikatan emosional.

Reward yang adil dan kompetitif meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan menciptakan rasa dihargai, yang menurut *Social Exchange Theory* memicu loyalitas timbal balik. (Deloitte, 2023) melaporkan bahwa 88% karyawan yang merasa dihargai lebih loyal terhadap perusahaannya.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, sistem penghargaan yang komprehensif diharapkan dapat berkontribusi

langsung terhadap loyalitas karyawan yang kritis untuk kesuksesan bisnis dalam industri jasa yang kompetitif. (Milkovich et al., 2005) menyatakan bahwa sistem penghargaan yang dipersepsikan adil dan kompetitif cenderung meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi niat turnover. Analisis awal menunjukkan bahwa kepuasan penghargaan memiliki korelasi yang kuat dengan niat retensi dan komitmen organisasi di antara karyawan saat ini. Hal ini mendukung harapan bahwa investasi strategis dalam perbaikan sistem penghargaan akan menghasilkan pengembalian yang substansial dalam bentuk peningkatan loyalitas karyawan dan pengurangan biaya turnover.

6. *Workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis keenam didasarkan pada Job Demands-Resources Theory (Demerouti & Bakker, 2003) yang mengidentifikasi *workload* berlebihan sebagai hindrance stressor yang dapat menimbulkan konsekuensi negatif terhadap attachment dan komitmen organisasional. Teori ini menjelaskan bahwa ketika job demands tinggi tanpa diimbangi job resources yang memadai, karyawan akan mengalami emotional exhaustion dan cynicism yang berdampak pada menurunnya loyalitas terhadap organisasi.

Transactional Theory of Stress and Coping dari (Lazarus, 1991) memberikan perspektif tambahan dengan menjelaskan bahwa

workload yang dipersepsikan sebagai threat atau challenge yang melebihi kemampuan individu akan memicu defensive coping mechanism, termasuk withdrawal behavior dan penurunan organizational commitment. (Microsoft, 2023) melaporkan bahwa 54% karyawan merasa overworked dan 39% mengalami extreme exhaustion, yang berkorelasi dengan meningkatnya turnover intention dan menurunnya loyalitas organisasional.

Dukungan empiris ditemukan dalam penelitian (Wahyudi et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *workload* tidak secara langsung mempengaruhi loyalitas namun memiliki efek negatif yang konsisten. Penelitian (Maulana et al., 2024) juga mengkonfirmasi bahwa *workload* berlebihan menurunkan loyalitas melalui mekanisme stress dan ketidakpuasan. Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya yang mengalami peningkatan turnover rate dari 1,45% (2022) menjadi 10,94% (2024), manajemen *workload* yang tidak optimal diprediksikan menjadi faktor kontributor signifikan terhadap penurunan loyalitas karyawan.

7. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis ketujuh didasarkan pada hubungan yang telah mapan dalam literatur perilaku organisasi yang menunjukkan *job satisfaction* sebagai salah satu prediktor terkuat dari loyalitas karyawan. Teori Konsistensi Sikap-Perilaku yang

dikembangkan oleh (Fishbein & Ajzen, 1975) menjelaskan bahwa sikap kerja positif seperti kepuasan kerja cenderung terwujud dalam perilaku positif termasuk loyalitas terhadap organisasi. (Fishbein & Ajzen, 1975) menyatakan bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek berkaitan dengan totalitas keyakinannya tentang objek tersebut. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang puas akan menunjukkan komitmen yang lebih besar, niat turnover yang lebih rendah, dan tingkat perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi yang merupakan indikator dari loyalitas karyawan.

Job satisfaction merupakan prediktor utama loyalitas karyawan. (Locke, 1976) dan (Robbins & Judge, 2019) menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan komitmen tinggi dan kesediaan untuk tetap bertahan di organisasi.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, *job satisfaction* diharapkan menjadi pendorong utama loyalitas karyawan yang penting untuk mempertahankan keunggulan layanan dan keunggulan kompetitif. (Judge & Kammeyer-mueller, 2012) menyatakan bahwa *job satisfaction* mungkin merupakan sikap kerja yang paling penting dalam hal hubungannya dengan hasil yang relevan secara organisasi. Analisis awal menunjukkan korelasi yang kuat antara indikator kepuasan dan ukuran loyalitas di antara karyawan saat ini, yang mendukung harapan bahwa investasi dalam *job satisfaction* akan menghasilkan pengembalian yang signifikan

dalam bentuk peningkatan loyalitas karyawan. Hal ini menjadi sangat penting dalam industri jasa di mana loyalitas karyawan secara langsung mempengaruhi pengalaman pelanggan dan hasil bisnis.

8. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis kedelapan didasarkan pada kerangka mediasi yang menjelaskan efek tidak langsung dari *work environment* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Model Pemrosesan Kognitif-Afektif yang dikembangkan oleh (Lazarus, 1991) menjelaskan bahwa stimulus lingkungan kerja mengalami penilaian kognitif yang menghasilkan respons afektif (kepuasan kerja) yang selanjutnya mempengaruhi hasil perilaku (loyalitas karyawan). Teori ini menyatakan bahwa lingkungan kerja terutama mempengaruhi loyalitas melalui dampaknya pada pengalaman kerja subjektif yang tertangkap dalam ukuran *job satisfaction*.

Teori Kognitif Sosial yang dikembangkan oleh (Bandura, 1991) memberikan penjelasan tambahan dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai keadaan kognitif-afektif mediasi yang menerjemahkan pengaruh lingkungan menjadi respons perilaku. (Bandura, 1991) menjelaskan bahwa orang adalah produsen dari lingkungan mereka, bukan hanya produk dari lingkungan tersebut.

(Baron & Kenny, 1986) dalam kerangka mediasi mereka menyatakan bahwa mediator menjelaskan bagaimana peristiwa fisik eksternal mengambil signifikansi psikologis internal. Penelitian menunjukkan bahwa efek lingkungan kerja pada loyalitas karyawan sebagian dimediasi oleh *job satisfaction*, dengan efek tidak langsung yang signifikan yang bermakna secara teoritis.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, hipotesis mediasi menjadi relevan mengingat penekanan organisasi pada kepuasan karyawan sebagai jalur menuju loyalitas dan retensi. (Hackman & Oldham, 1976) menyatakan bahwa hubungan antara karakteristik pekerjaan dan hasil kerja dimediasi oleh keadaan psikologis kritis. Bukti awal menunjukkan bahwa perbaikan *work environment* yang meningkatkan *job satisfaction* selanjutnya mengarah pada peningkatan perilaku loyalitas, yang mendukung harapan untuk efek mediasi yang signifikan. Hal ini menyiratkan bahwa strategi organisasi untuk membangun loyalitas karyawan melalui perbaikan *work environment* harus mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai hasil antara yang kritis yang memfasilitasi pengembangan loyalitas.

9. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis kesembilan didasarkan pada kerangka teoritis yang menjelaskan jalur tidak langsung dari sistem penghargaan terhadap loyalitas karyawan melalui *job satisfaction* sebagai mekanisme mediasi. Teori Harapan (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa penghargaan yang memenuhi atau melebihi harapan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada pengembangan loyalitas. (Vroom, 1964) menyatakan bahwa "agar seseorang sangat termotivasi, ketiga faktor ini harus tinggi: harapan, instrumentalitas, dan valensi." Teori Keadilan (Adams, 1963) memberikan perspektif tambahan dengan menyatakan bahwa sistem penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan yang pada gilirannya memperkuat komitmen organisasi dan loyalitas.

Model proses yang dikembangkan oleh (Lawler & Porter, 1968) menunjukkan bahwa efek penghargaan pada loyalitas sebagian dimediasi oleh respons kognitif dan afektif yang tercermin dalam ukuran kepuasan kerja. (Lawler & Porter, 1968) menjelaskan bahwa kepuasan bergantung pada keadilan atau ekuitas penghargaan relatif terhadap upaya yang dikeluarkan. Ketika karyawan menerima penghargaan yang adil dan berharga, hal ini menciptakan keadaan emosional positif dan peningkatan kepuasan yang selanjutnya diterjemahkan menjadi perilaku loyalitas. (Williams & Anderson, 1991) dalam penelitiannya menemukan bahwa "hubungan antara

kepuasan penghargaan dan perilaku kewargaan organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, efektivitas sistem penghargaan dalam membangun loyalitas diharapkan beroperasi sebagian melalui peningkatan *job satisfaction*. (Currall et al., 2005) menyatakan bahwa kepuasan gaji mempengaruhi komitmen organisasi melalui efeknya pada kepuasan kerja secara keseluruhan. Analisis awal menunjukkan bahwa perbaikan penghargaan yang meningkatkan tingkat kepuasan selanjutnya mengarah pada peningkatan niat retensi dan perilaku loyalitas. Hal ini mendukung hipotesis mediasi dan menunjukkan bahwa strategi penghargaan yang komprehensif harus mempertimbangkan peningkatan *job satisfaction* sebagai tujuan antara yang memfasilitasi pengembangan loyalitas dan retensi karyawan jangka panjang.

10. *Workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya

Pengembangan hipotesis kesepuluh didasarkan pada model mediasi yang menjelaskan jalur tidak langsung pengaruh *workload* terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* sebagai mekanisme psikologis mediasi. Job Demands-Resources Theory (Demerouti & Bakker, 2003) menjelaskan bahwa *workload* berlebihan memicu dual-pathway process: pertama, menciptakan strain yang menurunkan job

satisfaction, dan kedua, strain tersebut selanjutnya mengikis komitmen dan loyalitas organisasional.

Affective Events Theory dari (Cropanzano & Mitchell, 2005) memberikan kerangka teoritis untuk memahami bahwa *workload* berlebihan menciptakan *negative affective experiences* yang terakumulasi dalam bentuk job dissatisfaction, yang selanjutnya mempengaruhi attitude dan behavior termasuk loyalitas. Teori ini menjelaskan bahwa work events (seperti *excessive workload*) memiliki dampak tidak langsung terhadap job-related attitudes melalui affective reactions yang tertangkap dalam measures kepuasan kerja.

Broaden-and-Build Theory dari (Fredrickson, 2001) menjelaskan sebaliknya bahwa ketika *workload* dikelola dengan baik, akan menciptakan positive emotions yang membangun psychological resources dan memperkuat attachment terhadap organisasi. Penelitian (Hakim et al., 2023) secara empiris mengkonfirmasi bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *workload* dan loyalitas karyawan. Demikian pula (Setyono & Safaria, 2025) menemukan bahwa *workload* mempengaruhi performance melalui mediasi *job satisfaction*, yang mengindikasikan jalur mediasi yang serupa untuk loyalitas.

Dalam konteks PT. Kirana Artha Hannan Surabaya dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut presisi tinggi dan tanggung

jawab besar terhadap keselamatan pasien, *workload* yang tidak terkendali diprediksikan akan menurunkan *job satisfaction*, yang selanjutnya mengikis loyalitas karyawan. Jalur mediasi ini menjadi kritis mengingat kompleksitas tugas dan high-stakes nature dari industri alat kesehatan yang memerlukan sustained commitment dan emotional investment dari karyawan.

3.2.2. Hipotesis

- 
- H1. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H3. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H4. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H5. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H6. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H7. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H8. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

- H9. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
- H10. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

