

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Objek Penelitian

PT. Kirana Artha Hannan Surabaya merupakan perusahaan distribusi, perbaikan, dan perdagangan alat-alat medis yang berfokus pada perangkat endoskopi dan laparoscopi yang berlokasi di Surabaya. Sejak berdiri, PT. Kirana Artha Hannan telah berkembang menjadi salah satu penyedia utama alat kesehatan di Jawa Timur, dengan klien yang mencakup rumah sakit, klinik, dan institusi kesehatan di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Data internal menunjukkan tren penurunan jumlah karyawan dari 69 orang pada 2021 menjadi 57 orang pada 2024, dengan tingkat *turnover* yang meningkat signifikan mencapai 10,94% di tahun 2024. Fenomena ini mengindikasikan urgensi untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, termasuk *work environment* (lingkungan kerja), *reward* (sistem penghargaan), dan *workload* (beban kerja), dengan *job satisfaction* (kepuasan kerja) sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan karakteristik bisnisnya, PT. Kirana Artha Hannan beroperasi di sektor strategis yang menuntut keahlian teknis tinggi, pemahaman regulasi kesehatan, dan akurasi layanan. Karyawan di divisi teknis, misalnya, dituntut memiliki sertifikasi khusus dan kemampuan responsif untuk memastikan keberlangsungan operasional alat medis yang *life-critical*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan

metode survei *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner digital berbasis *Google Forms* yang disebarakan kepada seluruh 57 karyawan tetap melalui platform *WhatsApp*.

5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya yang menjadi populasi penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*sensus*), dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Hal ini dilakukan mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas dan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif serta representatif.

Proses distribusi kuesioner dilaksanakan secara langsung kepada seluruh karyawan dengan terlebih dahulu memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan cara pengisian kuesioner. Untuk memastikan tingkat pengembalian yang optimal, peneliti melakukan pendampingan dan *follow-up* secara berkelanjutan selama periode pengumpulan data.

5.2.1. Deskripsi Responden

a. Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik demografis responden merupakan aspek fundamental dalam analisis penelitian yang memberikan gambaran komprehensif mengenai profil sampel yang diteliti. Identifikasi berdasarkan jenis kelamin menjadi salah satu variabel demografis primer yang memiliki signifikansi tinggi dalam konteks penelitian ini,

mengingat pengaruhnya terhadap pola perilaku, preferensi, dan persepsi responden terhadap fenomena yang dikaji.

Distribusi jenis kelamin dalam sampel penelitian tidak hanya mencerminkan karakteristik populasi target, tetapi juga memberikan indikasi mengenai representativitas data yang dikumpulkan. Analisis komposisi gender ini menjadi landasan penting untuk memahami dinamika respons yang akan dianalisis pada tahap selanjutnya, serta memberikan konteks yang relevan untuk interpretasi hasil penelitian secara menyeluruh.

Data distribusi jenis kelamin responden dalam penelitian ini menggambarkan proporsi partisipasi berdasarkan kategori gender dengan detail frekuensi dan persentase yang akurat, dan disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 5.1. Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Karyawan)	Persentase
Laki-laki	44	77%
Perempuan	13	23%
Total	57	100%

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan analisis distribusi jenis kelamin yang disajikan dalam tabel di atas, dapat diidentifikasi pola karakteristik demografis yang signifikan dalam komposisi sampel penelitian. Data menunjukkan bahwa dari total 57 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, terdapat dominasi yang cukup substansial dari

kelompok laki-laki dengan proporsi 44 responden (77%), sementara kelompok perempuan terwakili oleh 13 responden (23%).

b. Identifikasi Berdasarkan Usia

Identifikasi berdasarkan usia menjadi salah satu variabel demografis yang sangat signifikan dalam memahami konteks dan validitas data yang diperoleh. Distribusi usia responden tidak hanya mencerminkan representativitas sampel, tetapi juga memberikan insight mendalam mengenai heterogenitas populasi yang diteliti.

Dalam konteks penelitian ini, segmentasi usia dibagi ke dalam empat kategori strategis yang mencakup rentang produktif dan transisi karier, yaitu kelompok usia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan 51-60 tahun. Pembagian kategorisasi ini didasarkan pada pertimbangan akademis mengenai fase-fase perkembangan profesional dan karakteristik psikososial yang berbeda pada setiap tahapan usia. Analisis distribusi usia berikut ini akan memberikan pemahaman mendalam mengenai komposisi responden yang berpartisipasi dalam penelitian.

Tabel 5.2. Identifikasi Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (Karyawan)	Persentase
21 – 30 Tahun	19	33%
31 – 40 Tahun	31	54%
41 – 50 Tahun	6	11%
51 – 60 Tahun	1	2
Total	57	100%

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan analisis distribusi usia responden yang telah disajikan dalam Tabel 5.2. di atas, dapat diidentifikasi beberapa temuan signifikan yang memberikan karakterisasi demografis yang komprehensif. Dominasi kelompok usia 31-40 tahun dengan persentase 54% (31 responden) menunjukkan bahwa mayoritas partisipan penelitian berada pada fase produktif tengah karier, yang secara akademis dikategorikan sebagai periode peak performance dalam konteks profesional.

Kelompok usia 21-30 tahun menempati posisi kedua dengan representasi 33% (19 responden), mencerminkan keterlibatan generasi muda yang aktif dalam dinamika penelitian. Sementara itu, kelompok usia 41-50 tahun berkontribusi sebesar 11% (6 responden), dan kelompok usia 51-60 tahun memiliki representasi paling minimal dengan 2% (1 responden).

Implikasi akademis dari distribusi usia ini menunjukkan bahwa 74% responden (gabungan kelompok usia 21-40 tahun) berada pada rentang usia produktif optimal, yang secara teoritis memiliki tingkat adaptabilitas, responsivitas, dan engagement yang tinggi terhadap instrumen penelitian.

c. Identifikasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan merupakan salah satu indikator penting dalam menganalisis karakteristik responden yang dapat memberikan gambaran mengenai latar belakang intelektual dan kapasitas

pemahaman terhadap berbagai aspek yang diteliti. Pendidikan terakhir responden menjadi variabel demografi yang signifikan karena dapat mempengaruhi persepsi, sikap, dan tingkat pemahaman terhadap objek penelitian yang sedang dikaji.

Dalam konteks penelitian ini, identifikasi tingkat pendidikan terakhir responden dilakukan untuk memahami komposisi educational background dari seluruh partisipan penelitian. Klasifikasi pendidikan dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu SMA (Sekolah Menengah Atas), Sarjana (S1), dan Magister (S2).

Pengkategorian ini dipilih berdasarkan tingkatan pendidikan formal yang paling relevan dengan karakteristik populasi yang menjadi target penelitian. Distribusi pendidikan terakhir responden dapat memberikan insight mengenai heterogenitas sampel penelitian dan potensi variasi dalam respons yang diberikan oleh responden dengan latar belakang pendidikan yang berbeda.

Berikut adalah distribusi frekuensi dan persentase responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini:

Tabel 5.3. Identifikasi Berdasarkan Usia

Pendidikan Terakhir	Jumlah (Karyawan)	Persentase (%)
SMA	5	19%
Sarjana	43	75%
Magister	3	5%
Total	57	100%

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Tabel 5.3. menyajikan distribusi responden atau karyawan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir mereka. Data ini merupakan data primer yang diolah oleh peneliti pada tahun 2025, memberikan gambaran karakteristik demografi responden dalam konteks latar belakang pendidikan.

Dari total 57 karyawan yang menjadi responden, mayoritas memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana, yakni sebanyak 43 orang atau mencakup 75% dari keseluruhan. Proporsi ini menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan dalam penelitian memiliki tingkat pendidikan tinggi. Diikuti oleh lulusan SMA sebanyak 5 orang (19%), dan yang paling sedikit adalah lulusan Magister dengan 3 orang (5%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa penelitian ini melibatkan partisipan dengan tingkat pendidikan yang dominan pada jenjang Sarjana, yang mungkin relevan dengan jenis pekerjaan atau lingkungan tempat penelitian dilakukan.

d. Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Masa kerja tidak hanya mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga menunjukkan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaannya.

Analisis distribusi masa kerja responden akan memberikan gambaran komprehensif mengenai tingkat kematangan profesional dan stabilitas tenaga kerja dalam organisasi yang menjadi objek penelitian. Data yang disajikan dalam tabel berikut menampilkan distribusi frekuensi dan persentase responden berdasarkan lama masa kerja mereka.

Dalam konteks penelitian ini, identifikasi karakteristik responden berdasarkan masa kerja menjadi aspek fundamental untuk memahami profil demografis sampel penelitian. Kategorisasi masa kerja dibagi menjadi tiga kelompok strategis: kurang dari 1 tahun, 1-3 tahun, dan lebih dari 3 tahun. Pembagian kategori ini didasarkan pada teori pengembangan karir yang menunjukkan bahwa karyawan mengalami fase adaptasi berbeda pada setiap rentang waktu tersebut. Berikut tabel identifikasi karyawan berdasarkan masa kerjanya:

Tabel 5.4. Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Karyawan)	Prosentase (%)
<1	4	7%
1-3	19	33%
>3	34	60%
Total	57	100%

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 5.5., kelompok dengan masa kerja lebih dari 3 tahun mendominasi sampel penelitian dengan 34 responden (60%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki

pengalaman kerja yang matang dan stabil dalam organisasi. Tingginya proporsi karyawan senior menunjukkan tingkat retensi yang baik di PT. Kirana Artha Hannan.

Kelompok masa kerja 1-3 tahun terdiri dari 19 responden (33%). Kategori ini merepresentasikan karyawan yang telah melewati fase adaptasi awal dan mulai mengembangkan kompetensi profesional. Proporsi yang cukup besar ini menunjukkan regenerasi yang sehat dalam organisasi.

Kelompok dengan masa kerja kurang dari 1 tahun hanya terdiri dari 4 responden (7%). Rendahnya persentase karyawan baru dapat mengindikasikan stabilitas organisasi atau kebijakan rekrutmen yang selektif.

5.2.2. Deskripsi Variabel

Berdasarkan identifikasi jawaban responden dari masing-masing variable penelitian memiliki frekuensi atau jumlah skor 1 sampai 5. Dari masing-masing hasil tersebut dikategorikan berdasarkan rumus berikut:

$$\text{interval kelas} = \frac{\text{nilaitertinggi} - \text{nilaiterendah}}{\text{jumlahkelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan:

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, dan jumlah kelas adalah 5. Dari perhitungan rumus diatas diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,8 yang berarti jarak dari satu interval ke interval berikutnya sebesar 0,8. Skala interval disajikan dalam Tabel 5.5. berikut:

Tabel 5.5. Skala Interval

Interval	Kategori	Keterangan
1,00 - 1,80	1	Sangat Tidak Setuju
1,81 - 2,60	2	Tidak Setuju
2,61 - 3,40	3	Cukup Setuju
3,41 - 4,20	4	Setuju
4,21 - 5,00	5	Sangat Setuju

Sumber: *Teori Skala Interval* (Sugiyono, 2018)

a. **Work Environment**

Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap *work environment* atau lingkungan kerja di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, telah dilakukan pengukuran menggunakan 6 indikator utama yang mencakup berbagai aspek *work environment*. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1-5, dimana skor yang lebih tinggi menunjukkan persepsi yang lebih positif terhadap *work environment*. Tabel 5.7. berikut menampilkan hasil analisis deskriptif untuk masing-masing indikator *work environment*:

Tabel 5.6. Deskripsi Variabel *Work Environment*

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
WE1	Kondisi kebersihan, pencahayaan, dan suhu ruangan tempat kerja PT. Kirana Artha Hannan Surabaya nyaman dan memadai untuk bekerja.	3,840	4	Setuju
WE2	PT. Kirana Artha Hannan Surabaya sangat memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja karyawan.	3,699	4	Setuju
WE3	Karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya memiliki hubungan yang baik dan saling mendukung dengan rekan kerja.	3,972	4	Setuju

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
WE4	Karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya merasa memiliki hubungan yang baik dan komunikasi yang efektif dengan atasan.	4,053	4	Setuju
WE5	Fasilitas kerja yang disediakan oleh PT. Kirana Artha Hannan Surabaya mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,471	4	Setuju
WE6	Suasana kerja di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya ini terasa positif dan kondusif.	3,795	4	Setuju
Nilai Rata-Rata		3,805	4	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 5.6. di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator *work environment* memperoleh kategori Setuju dengan nilai rata-rata berkisar antara 3,471 hingga 4,053. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya secara umum memiliki persepsi positif terhadap *work environment* mereka. Komunikasi dengan atasan dinilai sebagai aspek terkuat, sementara fasilitas kerja masih memiliki ruang untuk perbaikan meskipun tetap dalam kategori baik.

b. Reward

Pada penelitian ini, evaluasi terhadap sistem *reward* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya dilakukan melalui enam indikator utama yang mencerminkan berbagai aspek imbalan yang diterima karyawan. Indikator-indikator tersebut meliputi kesesuaian gaji dengan *workload*, pemberian bonus dan insentif, tunjangan kesehatan, prestasi kerja, peluang promosi

karir, serta program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Berikut adalah hasil analisis persepsi karyawan terhadap sistem *reward* yang diterapkan PT.

Kirana Artha Hannan:

Tabel 5.7. Deskripsi Variabel *Reward*

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
R1	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.	3,917	4	Setuju
R2	Bonus dan insentif yang saya terima sesuai dengan kinerja.	4,051	4	Setuju
R3	PT. Kirana Artha Hannan Surabaya menyediakan tunjangan kesehatan yang memadai untuk karyawan.	3,872	4	Setuju
R4	Prestasi kerja saya diakui dan dihargai oleh perusahaan.	3,872	4	Setuju
R5	PT. Kirana Artha Hannan Surabaya memberikan peluang promosi karir kepada karyawan.	3,997	4	Setuju
R6	PT. Kirana Artha Hannan Surabaya menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang membantu meningkatkan kompetensi karyawan.	3,821	4	Setuju
Nilai Rata-Rata		3,922	4	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5.7. di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya mendapat respons yang positif dari karyawan dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,922 yang masuk dalam kategori "Setuju". Program Pelatihan dan Pengembangan (R6) memiliki nilai terendah dengan mean 3,821, meskipun masih dalam kategori "Setuju". Prestasi Kerja (R4) dan Tunjangan Kesehatan (R3) sama-sama memperoleh nilai 3,872. Secara

keseluruhan, karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya merasa puas dengan sistem *reward* yang diterapkan. Namun, terdapat ruang untuk perbaikan terutama dalam program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dapat ditingkatkan untuk memberikan nilai tambah bagi pengembangan SDM di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

c. *Workload*

Untuk mengukur persepsi karyawan terhadap *workload* yang mereka hadapi, penelitian ini menganalisis lima indikator utama yang mencakup volume pekerjaan, batasan waktu, tingkat kesulitan tugas, jam kerja lembur, dan realisme target pekerjaan. Analisis ini bertujuan untuk memahami sejauh mana karyawan merasa nyaman dengan *workload* yang diberikan dan apakah *workload* tersebut masih dalam batas wajar yang tidak menimbulkan stress berlebihan. Berikut adalah hasil analisis persepsi karyawan terhadap *workload* yang diterapkan PT. Kirana Artha Hannan:

Tabel 5.8. Deskripsi Variabel *Workload*

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
WL1	Volume pekerjaan yang saya tangani setiap hari terasa wajar dan dapat saya kelola.	3,772	4	Setuju
WL2	Saya tidak tertekan oleh batas waktu yang ketat dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,811	4	Setuju
WL3	Tingkat kesulitan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya.	3,654	4	Setuju
WL4	Saya jarang diminta untuk bekerja lembur di luar jam kerja normal.	3,971	4	Setuju

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
WL5	Target pekerjaan yang diberikan kepada saya realistis dan dapat dicapai.	4,106	4	Setuju
Nilai Rata-Rata		3,863	4	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5.9. di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya terhadap *workload* berada dalam kategori positif dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,863 yang termasuk dalam kategori "Setuju". Target pekerjaan yang realistis dan dapat dicapai memperoleh skor tertinggi (4,106), menunjukkan bahwa karyawan merasa target yang diberikan masih dalam batas kemampuan mereka. Karyawan merasa tidak terbebani oleh batasan waktu yang ketat dalam menyelesaikan pekerjaan (3,811). Mayoritas karyawan dapat mengelola volume pekerjaan harian dengan baik (3,772). Tingkat kesulitan tugas memiliki skor terendah (3,654), meskipun masih dalam kategori positif, namun perlu mendapat perhatian untuk memastikan kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan.

Secara keseluruhan, *workload* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya dinilai wajar dan terkelola dengan baik oleh karyawan, dengan semua indikator berada dalam kategori Setuju yang menunjukkan persepsi positif terhadap manajemen *workload* pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

d. *Employee Loyalty*

Untuk mengukur tingkat loyalitas karyawan terhadap PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, penelitian ini menggunakan 5 indikator utama yang

mencakup aspek komitmen jangka panjang, dedikasi terhadap tujuan PT. Kirana Artha Hannan, kesediaan bekerja ekstra, rekomendasi kepada orang lain, dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai loyalitas karyawan. Berikut adalah hasil analisis deskriptif untuk variabel *Employee Loyalty*:

Tabel 5.9. Deskripsi Variabel *Employee Loyalty*

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
EL1	Saya memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk jangka waktu yang lama.	4,072	4	Setuju
EL2	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.	4,190	4	Setuju
EL3	Saya bersedia untuk bekerja ekstra jika diperlukan demi kesuksesan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.	3,972	4	Setuju
EL4	Saya akan merekomendasikan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya sebagai tempat kerja yang baik kepada orang lain.	3,652	4	Setuju
EL5	Saya bangga menjadi bagian dari PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.	3,998	4	Setuju
Nilai Rata-Rata		3,977	4	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.9. di atas, dapat diketahui bahwa loyalitas karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya berada pada kategori yang baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,977 yang masuk dalam kategori Setuju. Indikator tertinggi adalah EL2 (komitmen

tinggi terhadap tujuan dan nilai perusahaan) dengan nilai mean 4,190, menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi yang kuat terhadap visi-misi perusahaan. Keinginan untuk tetap bekerja jangka panjang (EL1) juga menunjukkan nilai yang tinggi dengan mean 4,072, mengindikasikan stabilitas dan retensi karyawan yang baik. Kesiediaan bekerja ekstra (EL3) memperoleh nilai 3,972, menunjukkan komitmen karyawan untuk memberikan kontribusi lebih bagi PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Rasa bangga menjadi bagian dari PT. Kirana Artha Hannan Surabaya (EL5) mencapai 3,998, mencerminkan identifikasi positif karyawan terhadap organisasi. Aspek rekomendasi kepada orang lain (EL4) menunjukkan nilai 3,652, yang meskipun masih dalam kategori setuju, merupakan indikator dengan nilai terendah dan dapat menjadi area untuk perbaikan lebih lanjut.

Secara keseluruhan loyalitas karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya berada pada level yang positif, dengan semua indikator berada dalam kategori Setuju yang menggambarkan kondisi loyalitas karyawan yang baik dan stabil.

e. *Job Satisfaction*

Variabel ini mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Hasil pengukuran ini akan memberikan insight penting bagi manajemen dalam memahami kondisi *job satisfaction* karyawan saat ini. Atas dasar hasil analisis variabel *job satisfaction* yang disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 5.10. Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Kode	Indikator	Mean	Kategori	Keterangan
JS1	Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan setiap hari.	3,454	4	Setuju
JS2	Saya puas dengan besaran gaji yang saya terima.	3,716	4	Setuju
JS3	Saya puas dengan cara atasan mengelola dan membimbing saya.	3,921	4	Setuju
JS4	Saya puas dengan hubungan saya dengan rekan kerja.	3,420	4	Setuju
JS5	Saya puas dengan peluang promosi yang ada di perusahaan ini.	3,771	4	Setuju
Nilai Rata-Rata		3,656	4	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah oleh peneliti (2025).

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5.10. di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya berada pada kategori Setuju dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,656. Pada variable JS3 (Kepuasan terhadap cara atasan) memiliki skor tertinggi 3,921. Menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan gaya kepemimpinan dan cara pengelolaan atasan. Kepemimpinan yang efektif dan sistem promosi yang jelas menjadi aspek yang paling diapresiasi karyawan. Hubungan interpersonal antar karyawan perlu ditingkatkan untuk menciptakan *work environment* yang lebih harmonis. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat *job satisfaction* yang positif, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam aspek hubungan antar rekan kerja.

5.3. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel yang telah dihipotesiskan.



Gambar 5.1. Structural Equation Model - SEM

5.3.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Setelah melakukan pengolahan data menggunakan Smart PLS v.3.2.9, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap model pengukuran

(outer model). Analisis model pengukuran merupakan tahapan krusial dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang bertujuan untuk menguji kualitas dan keandalan instrumen penelitian sebelum melakukan pengujian hipotesis.

Analisis model pengukuran menjadi prasyarat mutlak sebelum melakukan analisis model struktural (inner model). Jika model pengukuran tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, maka hasil pengujian hipotesis menjadi tidak valid dan tidak dapat diandalkan. Oleh karena itu, setiap kriteria dalam analisis model pengukuran harus dipenuhi sesuai dengan threshold yang telah ditetapkan dalam literatur metodologi penelitian.

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk laten dengan baik dan akurat. Analisis ini mencakup pengujian terhadap beberapa aspek penting yang menentukan kualitas model, yaitu:

a. Convergent Validity

Untuk memastikan validitas konvergen dalam model penelitian ini, dilakukan pengujian terhadap nilai loading factor dari setiap indikator yang mengukur konstruk laten. Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan mengukur konsep yang sama. Dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM), suatu indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$. Berikut adalah nilai loading factor dari masing-masing variable, yaitu:

Tabel 5.11. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Work Environment</i>	WE1	0,988	Valid
	WE2	0,989	Valid
	WE3	0,989	Valid
	WE4	0,987	Valid
	WE5	0,989	Valid
	WE6	0,989	Valid
<i>Reward</i>	R1	0,985	Valid
	R2	0,988	Valid
	R3	0,982	Valid
	R4	0,991	Valid
	R5	0,988	Valid
	R6	0,986	Valid
<i>Workload</i>	WL1	0,985	Valid
	WL2	0,986	Valid
	WL3	0,977	Valid
	WL4	0,981	Valid
	WL5	0,984	Valid
<i>Employee Loyalty</i>	EL1	0,987	Valid
	EL2	0,988	Valid
	EL3	0,989	Valid
	EL4	0,987	Valid
	EL5	0,985	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,987	Valid
	JS2	0,984	Valid
	JS3	0,981	Valid
	JS4	0,986	Valid
	JS5	0,989	Valid

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis validitas konvergen yang disajikan dalam Tabel 5.11. di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari kelima variabel penelitian menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik. Semua indikator memiliki nilai loading factor yang berada dalam rentang

0,977 hingga 0,991, dimana nilai terendah terdapat pada indikator WL3 (0,977) dan nilai tertinggi pada indikator R4 (0,991).

Secara spesifik, variabel *Work Environment* memiliki 6 indikator (WE1-WE6) dengan loading factor berkisar antara 0,967-0,989, variabel *Reward* terdiri dari 6 indikator (R1-R6) dengan loading factor 0,982-0,991, variabel *Workload* mencakup 5 indikator (WL1-WL5) dengan loading factor 0,977-0,986, variabel *Employee Loyalty* memiliki 5 indikator (EL1-EL5) dengan loading factor 0,985-0,989, dan variabel *Job Satisfaction* terdiri dari 4 indikator (JS1-JS5) dengan loading factor 0,981-0,989.

Hasil ini mengonfirmasi bahwa semua indikator dapat dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur konstruk latennya masing-masing, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen yang dipersyaratkan untuk analisis lebih lanjut.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity diuji melalui analisis Cross Loading Factor yang membandingkan nilai loading setiap indikator terhadap konstruk yang dituju dengan nilai loading terhadap konstruk lainnya. Kriteria yang digunakan adalah nilai loading indikator pada konstruk yang dituju harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Tabel 5.13. berikut menampilkan hasil analisis cross loading factor untuk kelima variabel penelitian, yaitu:

Tabel 5.12. Nilai Cross Loading Factor

Indikator Variabel	Work Environment	Reward	Workload	Employee Loyalty	Job Satisfaction
WE1	0,988	-0,025	-0,083	-0,114	0,450
WE2	0,989	0,043	-0,078	-0,173	0,460
WE3	0,989	-0,033	-0,091	-0,152	0,446
WE4	0,987	-0,009	-0,098	-0,123	0,462
WE5	0,989	-0,018	-0,095	-0,147	0,440
WE6	0,989	0,003	-0,062	-0,145	0,463
R1	-0,024	0,985	-0,074	0,037	0,403
R2	-0,004	0,988	-0,061	0,042	0,432
R3	0,006	0,982	-0,038	0,074	0,454
R4	0,015	0,991	-0,078	0,080	0,458
R5	0,007	0,988	-0,060	0,058	0,451
R6	-0,041	0,986	-0,028	0,047	0,414
WL1	-0,119	-0,024	0,985	-0,060	0,220
WL2	-0,088	-0,037	0,986	-0,043	0,242
WL3	-0,075	-0,038	0,977	-0,083	0,215
WL4	-0,049	-0,081	0,981	-0,017	0,267
WL5	-0,094	-0,108	0,984	-0,079	0,172
EL1	-0,144	0,033	-0,008	0,987	0,499
EL2	-0,164	0,036	-0,076	0,988	0,461
EL3	-0,154	0,069	-0,034	0,989	0,510
EL4	-0,147	0,091	-0,074	0,987	0,499
EL5	-0,102	0,056	-0,082	0,985	0,505
JS1	0,463	0,410	0,251	0,491	0,987
JS2	0,449	0,435	0,214	0,503	0,984
JS3	0,432	0,446	0,242	0,484	0,981
JS4	0,472	0,449	0,202	0,473	0,986
JS5	0,445	0,440	0,229	0,518	0,989

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan Tabel 5.12. diatas, hasil analisis cross loading factor menunjukkan bahwa discriminant validity telah terpenuhi dengan sangat baik untuk semua konstruk dalam penelitian ini. Setiap indikator menunjukkan

nilai loading yang signifikan lebih tinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pada variabel *Work Environment*, semua indikator (WE1-WE6) menunjukkan loading factor berkisar antara 0,987-0,989, yang jauh lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain. Variabel *Reward* dengan indikator R1-R6 memiliki loading factor antara 0,982-0,991, demikian pula dengan *Workload* (WL1-WL5) yang menunjukkan loading 0,977-0,986. Variabel *Employee Loyalty* (EL1-EL5) memperoleh loading factor 0,985-0,989, sementara *Job Satisfaction* (JS1-JS5) menunjukkan loading yang konsisten tinggi pada rentang 0,981-0,989.

Pola cross loading yang konsisten ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki identitas yang unik dan terpisah, sehingga model pengukuran dapat diandalkan untuk mengukur fenomena yang berbeda dalam konteks *job satisfaction* dan loyalitas karyawan. Tingginya discriminant validity ini memperkuat validitas keseluruhan model dan memberikan keyakinan bahwa instrumen penelitian mampu membedakan dengan tepat antara *work environment*, *reward*, *workload*, *employee loyalty*, dan *job satisfaction* sebagai konstruk yang independen namun saling terkait.

Untuk memastikan validitas diskriminan dalam penelitian ini, dilakukan pengujian menggunakan Fornell-Larcker criterion yang merupakan salah satu metode evaluasi penting dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM). Kriteria ini membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk laten dengan korelasi antar konstruk lainnya. Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas

diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE-nya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, sehingga disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.13. Nilai Fornell-Larcker criterion

Variabel	<i>Work Environment</i>	<i>Reward</i>	<i>Workload</i>	<i>Employee Loyalty</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Work Environment</i>	0.989				
<i>Reward</i>	0.501	0.987			
<i>Workload</i>	0.058	0.442	0.982		
<i>Employee Loyalty</i>	-0.144	0.459	-0.006	0.987	
<i>Job Satisfaction</i>	-0.055	0.231	-0.057	-0.085	0.985

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker criterion pada Tabel 5.13. di atas, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Hal ini terlihat dari nilai diagonal (yang menunjukkan akar kuadrat AVE) untuk setiap variabel lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan variabel lainnya. *Work Environment* menunjukkan nilai 0.989, *Reward* sebesar 0.501, *Workload* 0.982, *Employee Loyalty* 0.987, dan *Job Satisfaction* 0.985. Semua nilai diagonal ini lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama, yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan independensi yang memadai. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah terbukti mampu mengukur konstruk yang berbeda secara valid dan dapat dilanjutkan untuk analisis model struktural selanjutnya.

c. Composite Reliability

Setelah melakukan pengujian validitas konvergen dan diskriminan, langkah selanjutnya dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas komposit (Composite Reliability). Composite Reliability merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari konstruk atau variabel laten dalam model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang membentuk suatu konstruk memiliki tingkat keandalan yang memadai dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Menurut Hair et al. (2019), nilai Composite Reliability yang baik harus mencapai $\geq 0,70$ untuk penelitian yang bersifat eksploratori, sedangkan untuk penelitian konfirmatori disarankan $\geq 0,80$. Semakin tinggi nilai Composite Reliability, maka semakin tinggi pula tingkat konsistensi dan keandalan indikator dalam mengukur konstruk tersebut. Berikut ini disajikan hasil pengujian Composite Reliability dalam tabel berikut:

Tabel 5.14. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Work Environment</i>	0,996	Reliabel
<i>Reward</i>	0,996	Reliabel
<i>Workload</i>	0,993	Reliabel
<i>Employee Loyalty</i>	0,995	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,994	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian Composite Reliability yang disajikan dalam tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Variabel *Work Environment* memperoleh nilai Composite Reliability sebesar 0,996, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang mengukur *work environment* memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Variabel *Reward* menunjukkan nilai Composite Reliability 0,996, yang menandakan bahwa instrumen pengukuran sistem *reward* memiliki keandalan yang excellent. Sementara itu, variabel *workload* mencapai nilai 0,993, membuktikan bahwa indikator-indikator *workload* memiliki konsistensi yang sangat baik dalam mengukur konstruk tersebut.

Untuk variabel *Employee Loyalty*, diperoleh nilai Composite Reliability sebesar 0,995, yang menunjukkan tingkat keandalan yang sangat tinggi dalam mengukur loyalitas karyawan. Terakhir, variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai 0,994, mengonfirmasi bahwa indikator-indikator *job satisfaction* memiliki konsistensi internal yang excellent. Secara keseluruhan, semua variabel penelitian memperoleh status "Reliabel" dengan nilai Composite Reliability yang berada jauh di atas batas minimum 0,70, bahkan melampaui standar konfirmatori 0,80. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya dengan tingkat kepercayaan yang tinggi. Konsistensi internal yang excellent ini memberikan landasan yang kuat untuk melanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

d. Cronbach's Alpha

Untuk memastikan konsistensi internal dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel penelitian, dilakukan pengujian Cronbach's Alpha terhadap setiap konstruk. Pengujian reliabilitas ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana item-item pernyataan dalam kuesioner dapat mengukur konstruk yang sama secara konsisten. Menurut Hair et al. (2017), nilai Cronbach's Alpha yang baik adalah $\geq 0,70$, dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.15. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Work Environment</i>	0,995	Reliabel
<i>Reward</i>	0,995	Reliabel
<i>Workload</i>	0,991	Reliabel
<i>Employee Loyalty</i>	0,993	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,993	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian Cronbach's Alpha yang disajikan dalam Tabel 5.15. di atas, seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Variabel *Work Environment* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,995, variabel *Reward* mencapai 0,995, variabel *Workload* memiliki nilai 0,991, variabel *Employee Loyalty* menunjukkan nilai

0,993, dan variabel *Job Satisfaction* mencapai 0,993. Kelima variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's Alpha yang jauh melebihi batas minimum 0,70, bahkan mendekati nilai sempurna 1,00, sehingga dapat dikategorikan sebagai "Reliabel". Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk-konstruk penelitian secara akurat, sehingga data yang diperoleh layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam pengujian hipotesis penelitian.

5.3.2. Analisis Struktur Model (Inner Model)

a. Coefficient Determination (R-Square)

Dalam mengevaluasi kemampuan prediktif model struktural dalam penelitian ini, dilakukan analisis coefficient determination atau R-Square. Nilai R-Square menunjukkan seberapa besar proporsi varians dalam variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Analisis ini penting untuk memahami kekuatan model dalam memprediksi variabel-variabel outcome seperti loyalitas karyawan dan *job satisfaction*. Interpretasi nilai R-Square (R^2) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variabilitas variabel dependen (endogen) dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model.

Berdasarkan pedoman umum yang sering digunakan, tingkatan R-Square dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. R-Square ≥ 0.75 : Menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat (substansial). Artinya, variabel-variabel

independen sangat baik dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen.

2. R-Square ≥ 0.50 : Menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sedang (moderat).
3. R-Square ≥ 0.25 : Menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang lemah (rendah).

Berikut adalah hasil analisis R-Square untuk masing-masing variabel endogen dalam model penelitian.

Tabel 5.16. Nilai R-Square

Variabel	R Square Adjusted	Keterangan
<i>Employee Loyalty</i>	0,627	Moderat
<i>Job Satisfaction</i>	0,568	Moderat

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis R-Square yang disajikan dalam Tabel 5.16. di atas, dapat diamati bahwa model struktural penelitian menunjukkan kemampuan prediktif yang moderat untuk kedua variabel endogen. Variabel *Employee Loyalty* (Loyalitas Karyawan) memperoleh nilai R-Square sebesar 0,627, yang mengindikasikan bahwa 62,7% varians dalam loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model penelitian ini, seperti *work environment*, *reward*, dan *workload*. Sementara itu, variabel *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,568, yang berarti 56,8% varians dalam *job satisfaction* dapat diprediksi oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model.

Kedua nilai R-Square tersebut masuk dalam kategori Moderat sesuai dengan kriteria interpretasi yang telah ditetapkan ($R\text{-Square} \geq 0.50$), menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam memprediksi loyalitas karyawan dan *job satisfaction* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Hasil ini mengonfirmasi bahwa variabel-variabel yang dipilih dalam penelitian ini relevan dan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan fenomena loyalitas dan *job satisfaction* karyawan, meskipun masih terdapat sekitar 37,3% dan 43,2% varians yang belum dapat dijelaskan dan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

b. Q-Square

Nilai Q-Square diperoleh dari nilai analisis R-Square yang dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

Berdasarkan Tabel 5.17 diketahui R-Square variabel *employee loyalty* sebesar 0,627 dan variabel *job satisfaction* sebesar 0,568 jika dihitung dengan rumus diatas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,627) \times (1 - 0,568)]$$

$$Q^2 = 1 - [(0,373) \times (0,432)]$$

$$Q^2 = 1 - 0,161$$

$$Q^2 = 0,839$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q-Square yang telah dilakukan, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,839 atau 83,9%. Nilai ini menunjukkan hasil yang sangat memuaskan dalam konteks evaluasi model struktural penelitian ini, serta mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik.

c. Nilai *Goodness of Fit* (GoF)

Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran dan model struktural, langkah selanjutnya dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis PLS adalah melakukan pengujian Goodness of Fit (GoF). Nilai GoF merupakan indeks tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model) secara simultan. Pengujian ini sangat penting untuk mengevaluasi kualitas keseluruhan model penelitian yang telah dikembangkan dalam studi mengenai *job satisfaction*, *employee loyalty*, *work environment*, *reward*, dan *workload* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. GoF dihitung berdasarkan nilai rata-rata Average Variance Extracted (AVE) dan rata-rata nilai R-Square dari seluruh variabel endogen dalam model. Kriteria penilaian GoF menggunakan klasifikasi Tenenhaus et al. (2005) yang membagi nilai GoF menjadi tiga kategori: GoF kecil (0,10), GoF sedang (0,25), dan GoF besar (0,36). Semakin tinggi nilai GoF yang diperoleh, maka semakin baik kualitas model penelitian secara keseluruhan. Nilai Goodness of Fit disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.17. Nilai Goodness of Fit (GoF)

Rata-Rata AVE	Rata-Rata R-Square	GoF Index	Keterangan
0.972	0,597	0.762	Large

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Goodness of Fit* (GoF) yang disajikan dalam Tabel 5.17. di atas, diperoleh nilai GoF sebesar 0,762 yang dikategorikan sebagai Large atau besar. Nilai ini diperoleh dari perhitungan akar kuadrat perkalian antara rata-rata AVE sebesar 0,972 dengan rata-rata R-Square sebesar 0,597. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dikembangkan memiliki kualitas yang sangat baik dan fit secara keseluruhan. Nilai GoF sebesar 0,762 mengindikasikan bahwa model struktural yang menguji hubungan antara variabel *work environment*, *reward*, *workload* terhadap *job satisfaction* dan *employee loyalty* pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

d. Pengujian Hipotesis

Setelah evaluasi terhadap model pengukuran yang meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural melalui analisis R-square, Q-square, dan Goodness of Fit, pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut:

1. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*

Tabel 5.18. Uji Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H1	0,487	4,487	1,673	0,000	H ₀ Ditolak H _a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yang disajikan dalam Tabel 5.18. di atas, dapat dianalisis bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai path coefficient sebesar 0,487. Nilai t-statistik yang diperoleh adalah 4,487 yang lebih besar dari t-tabel 1,673, serta p-value sebesar 0,000 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat hubungan yang secara statistik signifikan antara *work environment* dan *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*

Tabel 5.19. Uji Pengaruh *Reward* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H2	0,462	3,687	1,673	0,001	H_0 Ditolak H_a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang tercantum dalam Tabel 5.19. di atas, diperoleh nilai path coefficient sebesar 0,462 yang menunjukkan pengaruh positif *reward* terhadap *job satisfaction*. Nilai t-statistik yang diperoleh adalah 3,687, lebih besar dari t-tabel sebesar 1,673, dengan p-value 0,001 yang berada di bawah tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

3. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

Tabel 5.20. Uji Pengaruh *Workload* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H3	0,299	2,515	1,673	0,015	H ₀ Ditolak H _a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) pada Tabel 5.20. di atas, diperoleh nilai path coefficient sebesar 0,299 yang menunjukkan pengaruh positif *workload* terhadap *job satisfaction*. Dengan t-statistic 2,515 yang lebih besar dari t-tabel 1,673 dan p-value 0,015 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

4. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*

Tabel 5.21. Uji Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H4	-0,692	6,998	1,673	0,000	H ₀ Ditolak H _a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Tabel 5.21. di atas, dapat diketahui bahwa *work environment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar -0,692 yang menunjukkan hubungan negatif yang kuat, t-statistic sebesar 6,998 yang melebihi nilai t-

tabel 1,673, dan p-value 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, mengindikasikan bahwa variabel *work environment* secara statistik berpengaruh signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

5. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*.

Tabel 5.22. Uji Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H5	-0,462	6,077	1,673	0,000	H_0 Ditolak H_a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5) yang disajikan dalam Tabel 5.22 di atas, diperoleh koefisien jalur sebesar -0.462 dengan nilai t-statistik 6.077 yang lebih besar dari t-tabel 1.673 dan p-value 0.000 yang lebih kecil dari alpha 0.05. Data ini menunjukkan bahwa variabel *reward* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

6. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty*.

Tabel 5.23. Uji Pengaruh *Workload* terhadap *Employee Loyalty*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H6	-0,398	4,079	1,673	0,000	H_0 Ditolak H_a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam pada Tabel 5.23. di atas, diperoleh path coefficient sebesar -0,398 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif *workload* terhadap *employee loyalty*. Nilai t-statistik sebesar 4,079 lebih besar dari t-tabel 1,673 dengan p-value $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, yang berarti semakin tinggi *workload* yang diberikan kepada karyawan, maka tingkat loyalitas karyawan akan semakin menurun secara signifikan.

7. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*.

Tabel 5.24. Uji Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H7	1,115	8,544	1,673	0,000	H_0 Ditolak H_a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.24. di atas, analisis atas uji hipotesis ketujuh menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 1,115 yang menunjukkan pengaruh positif, nilai t-statistik sebesar 8,544 yang lebih besar dari t-tabel 1,673, dan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Data ini mengkonfirmasi bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

8. *Work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction*.

Tabel 5.25. Uji Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H8	0,543	3,364	1,673	0,001	H ₀ Ditolak H _a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5.25. di atas, pada uji hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,543 yang menunjukkan pengaruh positif yang cukup kuat, didukung oleh t-statistic 3,364 yang lebih besar dari t-tabel 1,673, serta p-value 0,001 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa *work environment* yang baik dapat meningkatkan *employee loyalty* melalui peningkatan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

9. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction*

Tabel 5.26. Uji Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H9	0,516	3,595	1,673	0,001	H ₀ Ditolak H _a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesembilan pada Tabel 5.26, diperoleh path coefficient sebesar 0,516 dengan nilai t-statistic 3,595 yang lebih besar dari t-tabel 1,673 dan p-value 0,001 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

10. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction*.

Tabel 5.27. Uji Pengaruh *Workload* terhadap *Employee Loyalty* melalui *Job Satisfaction*

Hipotesis	Path Coefficient	t-statistic	t-tabel	P-Values	Keterangan
H10	0,333	3,595	2,282	0,026	H_0 Ditolak H_a Diterima

Sumber: Output SmartPLS Versi 3.2.9 (2025)

Berdasarkan hasil analisis statistik pada Tabel 5.27. di atas, *workload* menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* dengan nilai path coefficient sebesar 0,333, t-statistic 3,595 yang lebih besar dari t-tabel 2,282, dan p-value 0,026 yang kurang dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa peningkatan *workload* akan menurunkan loyalitas karyawan melalui mediasi *job satisfaction* secara statistik signifikan.

5.4. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *work environment*, *reward*, dan *workload* terhadap *employee loyalty* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya melalui *job satisfaction*, berikut adalah pembahasan yang lebih komprehensif untuk setiap hipotesisnya:

5.4.1. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1), ditemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai path coefficient sebesar 0,487, t-statistik $4,487 > t$ -tabel 1,673, dan p-value $0,000 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat hubungan yang secara statistik signifikan antara *work environment* dan *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

Temuan ini sejalan dengan teori Person-Environment Fit yang dikembangkan oleh (Kristof, 1996) dan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kurniawati et al., 2025) yang menemukan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan (Rahmisyari, 2022) yang mengkonfirmasi pengaruh positif lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, serta penelitian (Hakim et al., 2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kesesuaian ini memperkuat argumen teoritis bahwa ketika karakteristik

individu cocok dengan lingkungan kerja, maka akan menghasilkan outcome positif berupa peningkatan *job satisfaction*.

Implikasi praktis dari temuan ini, karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya merasa memiliki hubungan yang baik dan komunikasi yang efektif dengan atasan. Dan di sisi lain pada fasilitas kerja yang disediakan oleh PT. Kirana Artha Hannan Surabaya juga mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan dapat puas dalam bekerja. Temuan ini mengharuskan manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk melakukan investasi berkelanjutan dalam perbaikan *work environment*, mulai dari aspek fisik seperti fasilitas dan kondisi ruangan hingga aspek non-fisik seperti iklim komunikasi dan hubungan interpersonal. PT. Kirana Artha Hannan perlu mengembangkan program perbaikan *work environment* yang komprehensif, termasuk peningkatan fasilitas kerja, optimalisasi suasana kerja yang kondusif, dan penguatan hubungan antara karyawan dengan atasan. Dengan nilai koefisien yang cukup besar (0,487), setiap rupiah yang diinvestasikan untuk perbaikan *work environment* diproyeksikan akan memberikan return yang signifikan melalui peningkatan *job satisfaction* karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.4.2. Pengaruh *Reward* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai path coefficient sebesar 0,462, t-statistik 3,687 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,001

$< 0,05$. Data ini mengkonfirmasi bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

Temuan ini mendukung Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikembangkan oleh (Adams, 1963) dan Social Exchange Theory dari (Blau, 1964), serta sejalan dengan berbagai penelitian empiris terdahulu. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Suherti et al., 2022) yang mengkonfirmasi pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja, dan penelitian (Kerketta & Chauhan, 2023) yang menemukan bahwa sistem *reward* dan *recognition* memiliki dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan (Hao et al., 2023) yang menemukan bahwa *reward* system tidak memiliki dampak signifikan terhadap *employee loyalty* di lingkungan akademik Tiongkok, yang menunjukkan pentingnya konteks organisasional dan budaya dalam memahami efektivitas sistem *reward*.

Secara praktis, bonus dan insentif yang diterima karyawan PT. Kirana Artha Hannan sesuai dengan kinerja. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya juga menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang membantu meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Hal ini dapat meningkatkan karyawan merasa puas dalam bekerja. Sehingga hasil penelitian ini memberikan pedoman bagi manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk mengoptimalkan sistem *reward* yang telah ada. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya perlu melakukan evaluasi komprehensif

terhadap struktur kompensasi, sistem bonus dan insentif, serta program pengakuan prestasi untuk memastikan keadilan dan daya saing sistem *reward*. Implementasi program *reward* yang lebih responsif terhadap kinerja individual dan tim, serta diversifikasi bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik dan peluang pengembangan karir, dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan *job satisfaction*. Dengan koefisien 0,462, investasi dalam perbaikan sistem *reward* diproyeksikan memberikan dampak positif yang substansial terhadap *job satisfaction*, yang selanjutnya akan berkontribusi pada retensi talenta dan peningkatan produktivitas organisasi.

5.4.3. Pengaruh Negatif *Workload* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga (H3), diperoleh hasil yang menarik dimana *workload* menunjukkan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan path coefficient 0,299, t-statistik $2,515 > t\text{-tabel } 1,673$, dan p-value $0,015 < 0,05$. Meskipun secara statistik signifikan, arah hubungan yang positif ini bertentangan dengan hipotesis awal yang memprediksi pengaruh negatif. Hasil ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, namun dengan interpretasi yang berbeda dari ekspektasi teoritis.

Hasil yang tidak sesuai dengan hipotesis ini dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory dalam konteks yang berbeda, dimana *workload* yang menantang (challenging demands) dapat meningkatkan kepuasan ketika didukung oleh resources yang memadai. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Hakim et al., 2023) yang menemukan hubungan negatif antara *workload* dan *job satisfaction*, namun sejalan dengan penelitian

(Setyono & Safaria, 2025) yang menemukan bahwa *workload* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa konteks organisasional, jenis pekerjaan, dan dukungan resources yang tersedia memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana karyawan merespons *workload* mereka.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa, target pekerjaan yang diberikan kepada karyawan masih realistis dan dapat dicapai, namun dari sisi tingkat kesulitan tugas yang diberikan belum bisa dibilang sesuai dengan kemampuan karyawan, yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan itu sendiri. Manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya telah berhasil menciptakan kondisi dimana *workload* dipersepsikan sebagai tantangan positif yang memberikan kepuasan. Namun, PT. Kirana Artha Hannan tetap perlu waspada terhadap potensi *burnout* dan memastikan bahwa *workload* tetap dalam batas yang sehat dan berkelanjutan. Strategi yang dapat diterapkan meliputi optimalisasi distribusi *workload* yang merata, penyediaan resources dan dukungan yang memadai, serta implementasi sistem monitoring untuk memastikan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi saat ini dapat dipertahankan dalam jangka panjang. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya juga perlu melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa persepsi positif terhadap *workload* tidak berubah menjadi stress berlebihan seiring dengan pertumbuhan bisnis dan peningkatan tuntutan operasional.

5.4.4. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa *work environment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* dengan path coefficient -0,692, t-statistik 6,998 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,000 < 0,05. Meskipun secara statistik signifikan, arah hubungan yang negatif ini bertentangan dengan hipotesis yang diprediksi. Hasil ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, namun dengan koefisien negatif yang menunjukkan bahwa peningkatan *work environment* justru menurunkan *employee loyalty* sebesar 69,2%. Temuan yang tidak sesuai ekspektasi ini memerlukan interpretasi yang lebih mendalam terkait dinamika hubungan antara *work environment* dan *employee loyalty* di konteks spesifik PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

Hasil yang bertentangan dengan teori Social Exchange Theory dan Person-Environment Fit Theory ini dapat dijelaskan melalui fenomena paradoks dimana perbaikan lingkungan kerja justru meningkatkan ekspektasi karyawan dan membuat mereka lebih kritis terhadap aspek-aspek lain dalam organisasi. Temuan ini berbeda dengan mayoritas penelitian terdahulu seperti (Kurniawati et al., 2025) dan (Rahmisyari, 2022) yang menemukan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap loyalitas. Namun, hasil ini dapat dipahami dalam konteks teori yang dikemukakan oleh (Herzberg, 1959) dimana lingkungan kerja merupakan hygiene factor yang jika diperbaiki dapat mengurangi ketidakpuasan, namun tidak otomatis meningkatkan loyalitas jika faktor motivator lainnya tidak sejalan.

Implikasi praktis dari temuan ini, karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya merasa memiliki hubungan yang baik dan komunikasi yang efektif dengan atasan, namun fasilitas kerja yang disediakan oleh PT. Kirana Artha Hannan Surabaya mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan belum dapat menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan. Sehingga mengharuskan manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi peningkatan loyalitas. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya *work environment* perlu diimbangi dengan penguatan aspek-aspek lain seperti komunikasi strategis tentang visi PT. Kirana Artha Hannan Surabaya, program pengembangan karir yang jelas, dan penguatan ikatan emosional karyawan dengan organisasi. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya perlu mengembangkan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada perbaikan lingkungan fisik dan sosial, tetapi juga pada pembangunan culture dan value alignment yang dapat memperkuat *employee loyalty*. Hasil ini juga menunjukkan pentingnya melakukan regular engagement survey untuk memahami persepsi karyawan dan mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memperkuat loyalitas di luar aspek *work environment*.

5.4.5. Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5), ditemukan bahwa *reward* memiliki pengaruh signifikan namun negatif terhadap *employee loyalty* dengan path coefficient -0,462, t-statistik 6,077 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima,

namun dengan arah hubungan yang bertentangan dengan prediksi teoritis. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *reward* justru menurunkan *employee loyalty* sebesar 46,2%, yang merupakan fenomena paradoks yang memerlukan analisis mendalam terkait dinamika psikologis dan motivasional karyawan di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

Hasil yang tidak sesuai dengan Social Exchange Theory dan Expectancy Theory ini sejalan dengan temuan (Hao et al., 2023) yang menemukan bahwa *reward system* tidak memiliki dampak signifikan terhadap *employee loyalty* di konteks pendidikan tinggi. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory yang menyatakan bahwa *reward* eksternal yang berlebihan dapat merusak motivasi intrinsik dan mengurangi sense of autonomy, yang pada akhirnya berdampak negatif pada loyalitas jangka panjang. Berbeda dengan penelitian (Aprilia & Septiani, 2024) dan (Idowu et al., 2019) yang menemukan pengaruh positif *reward* terhadap loyalitas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem *reward* sangat bergantung pada konteks organisasional, desain program, dan persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan prosedural.

Implikasi praktis dari temuan ini, bonus dan insentif yang diterima karyawan PT. Kirana Artha Hannan sesuai dengan kinerja, namun program pelatihan dan pengembangan yang membantu meningkatkan kompetensi karyawan belum mampu membuat karyawan menjadi loyalitas. Sehingga mengharuskan manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk melakukan redesign terhadap filosofi dan implementasi sistem *reward*. PT.

Kirana Artha Hannan Surabaya perlu menggeser fokus dari *reward* yang bersifat transaksional menuju pendekatan yang lebih menekankan pada pengakuan, makna pekerjaan, dan alignment dengan nilai-nilai personal karyawan. Strategi yang dapat diterapkan meliputi pengembangan program recognition yang lebih personal dan meaningful, implementasi sistem *reward* yang lebih transparan dan adil, serta penguatan aspek intrinsic motivation melalui job enrichment dan employee empowerment. Hasil ini juga menekankan pentingnya melakukan assessment berkala terhadap persepsi karyawan mengenai sistem *reward* untuk memastikan bahwa program yang diterapkan tidak justru kontraproduktif terhadap pembangunan loyalitas jangka panjang.

5.4.6. Pengaruh Negatif *Workload* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) mengkonfirmasi bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee loyalty* dengan path coefficient -0,398, t-statistik 4,079 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,000 < 0,05. Temuan ini sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, dimana H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam *workload* akan menurunkan *employee loyalty* sebesar 39,8%, yang mengkonfirmasi prediksi teoritis bahwa *workload* berlebihan dapat berdampak negatif terhadap komitmen dan *employee loyalty* terhadap organisasi.

Temuan ini mendukung Job Demands-Resources Theory yang dikembangkan oleh (Demerouti & Bakker, 2003) dan sejalan dengan berbagai

penelitian empiris terdahulu. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Wahyudi et al., 2024) yang menemukan bahwa *workload* tidak secara langsung mempengaruhi *employee loyalty* namun memiliki efek negatif, serta penelitian (Maulana et al., 2024) yang menunjukkan pengaruh positif *workload* terhadap loyalitas ketika dikelola dengan baik. Perbedaan hasil dengan penelitian (Maulana et al., 2024) dapat dijelaskan melalui perbedaan konteks industri dan tingkat dukungan organisasional yang tersedia, dimana industri alat kesehatan memiliki karakteristik dan tuntutan yang berbeda dibandingkan dengan sektor agribisnis.

Secara praktis, target pekerjaan yang diberikan kepada karyawan masih realistis dan dapat dicapai, namun dari sisi tingkat kesulitan tugas yang diberikan belum bisa dibilang sesuai dengan kemampuan karyawan, yang kemudian loyalitas karyawan berkurang. Sehingga hasil penelitian ini memberikan sinyal penting bagi manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya untuk segera mengimplementasikan strategi manajemen *workload* yang efektif. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya perlu melakukan *job analysis* dan *workload* assessment secara berkala untuk memastikan distribusi tugas yang optimal dan mencegah terjadinya work overload. Strategi yang dapat diterapkan meliputi implementasi sistem rotasi pekerjaan, optimalisasi proses kerja melalui automation dan digitalisasi, serta pengembangan program work-life balance yang komprehensif. Dengan koefisien negatif yang cukup besar (-0,398), setiap upaya untuk mengurangi *workload* berlebihan diproyeksikan akan memberikan dampak positif yang

signifikan terhadap *employee loyalty*, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pengurangan turnover rate dan peningkatan retensi talenta karyawan yang dimiliki oleh PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

5.4.7. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Hasil uji hipotesis ketujuh (H7) memperlihatkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* pada karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Nilai path coefficient sebesar 1,115 dengan t-statistic 8,544 yang jauh melebihi t-tabel 1,673, serta p-value $0,000 < 0,05$, menunjukkan kebenaran hipotesis ini secara statistik. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula loyalitas yang mereka tunjukkan terhadap PT. Kirana Artha Hannan.

Secara teoritis dan berdasarkan tinjauan empiris, hubungan antara *job satisfaction* dan *employee loyalty* telah mendapat dukungan luas dari berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian (Hakim et al., 2023) dan (Aprilia & Septiani, 2024) menunjukkan secara konsisten bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama bagi terbentuknya loyalitas karyawan yang tinggi. Teori Konsistensi Sikap-Perilaku (Fishbein & Ajzen, 1975) serta temuan empiris (Suherti et al., 2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada performa, tetapi juga pada komitmen dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional

yang lebih kuat terhadap institusi, sehingga menurunkan kecenderungan mereka untuk keluar dan meningkatkan partisipasi aktif demi kemajuan bersama.

Dari segi implikasi praktis, terbukti cara atasan mengelola dan membimbing bawahannya diterima dengan puas, serta hubungan karyawan dengan rekan kerja juga menunjukkan kepuasan tersendiri, sehingga mampu membuat karyawan loyal dalam berkerja. Temuan ini menegaskan pentingnya upaya PT. Kirana Artha Hannan Surabaya dalam menjaga dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan sebagai strategi utama membangun loyalitas. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya perlu fokus pada pemenuhan aspek-aspek yang paling memengaruhi *job satisfaction*, seperti pengembangan karir, hubungan positif antar rekan dan atasan, imbalan yang adil, hingga kenyamanan *work environment*. Monitoring regular atas tingkat kepuasan karyawan melalui survei atau forum diskusi terbuka dapat membantu manajemen dalam mendeteksi potensi masalah sejak dini. Dengan menciptakan *work environment* yang benar-benar memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan, PT. Kirana Artha Hannan akan lebih efektif mempertahankan talenta dan menurunkan risiko turnover, sehingga stabilitas dan produktivitas organisasi dapat terjaga dalam jangka panjang.

5.4.8. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Loyalty* Melalui *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8), ditemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

employee loyalty melalui *job satisfaction* dengan path coefficient sebesar 0,543, t-statistic 3,364 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,001 < 0,05. Ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memediasi secara signifikan pengaruh *work environment* terhadap *employee loyalty* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Dengan demikian, perbaikan *work environment* yang diikuti oleh peningkatan *job satisfaction* akan berdampak langsung pada *employee loyalty* dalam jangka panjang.

Pembahasan teoritis hasil ini selaras dengan model empiris yang ditemukan antara lain oleh (Hakim et al., 2023), yang menyebutkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan *employee loyalty*. Temuan serupa diperkuat oleh penelitian (Saripudin & Perkasa, 2024), yang membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan, dan kepuasan inilah yang menjadi landasan tumbuhnya loyalitas. Hal ini konsisten dengan teori Social Exchange (Blau, 1964), di mana timbal balik positif antara karyawan dan organisasi melalui penyediaan *work environment* yang baik akan meningkatkan afeksi karyawan terhadap PT. Kirana Artha Hannan Surabaya melalui *job satisfaction*. Dengan kata lain, *work environment* terutama mempengaruhi loyalitas apabila telah diterjemahkan ke dalam perasaan puas secara afektif dan kognitif dari karyawan.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini yaitu hubungan dan komunikasi yang baik dan efektif karyawan PT. Kirana Artha Hannan

Surabaya dengan atasan, membuat karyawan puas, sehingga berimplikasi pada loyalitas karyawan dalam bekerja di PT. Kirana Artha Hannan. Hal ini menegaskan pentingnya prioritas program peningkatan *work environment* di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya sebagai strategi untuk membangun *employee loyalty*. Namun, investasi tersebut akan optimal menghasilkan loyalitas jika sekaligus menumbuhkan *job satisfaction*. Oleh karena itu, setiap inisiatif perbaikan *work environment* harus dievaluasi secara langsung dampaknya terhadap persepsi *job satisfaction*, tidak sekadar pada aspek fisik semata. Intervensi dapat mencakup penyempurnaan fasilitas, iklim komunikasi yang sehat, hingga program pelibatan karyawan. Dengan memastikan bahwa perbaikan *work environment* benar-benar meningkatkan *job satisfaction*, PT. Kirana Artha Hannan akan memperoleh efek ganda berupa *employee loyalty* yang berkelanjutan serta penurunan niat turnover.

5.4.9. Pengaruh *Reward* terhadap *Employee Loyalty* Melalui *Job Satisfaction*

Uji hipotesis kesembilan (H9) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction*, dengan nilai path coefficient 0,516, t-statistic 3,595 > t-tabel 1,673, dan p-value 0,001 < 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, yang mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *reward* dan loyalitas pada karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Data ini menggambarkan

bahwa peningkatan *reward* yang berhasil meningkatkan *job satisfaction* akan secara nyata berkontribusi pada peningkatan *employee loyalty*.

Secara teoritis, temuan ini mengonfirmasi model-model empiris yang menyatakan bahwa pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan seringkali berjalan lewat mekanisme kepuasan kerja. Ini konsisten dengan hasil penelitian (Suherti et al., 2022) dan (Kerketta & Chauhan, 2023), yang menekankan bahwa insentif dan *reward* sukses membangun loyalitas lewat peningkatan kepuasan karyawan. Teoretikanya, menurut Expectancy Theory (Vroom, 1964) dan Equity Theory (Adams, 1963), *reward* akan efektif meningkatkan loyalitas apabila karyawan menilainya adil sehingga menimbulkan rasa puas. Jika persepsi *reward* menumbuhkan kepuasan, loyalitas pun akan menguat. Namun bila tidak, *reward* bahkan bisa kontra produktif terhadap loyalitas, sebagaimana ditemukan dalam konteks (Hao et al., 2023).

Implikasi praktis penelitian ini, menunjukkan bahwa bonus dan insentif yang diterima karyawan PT. Kirana Artha Hannan sesuai dengan kinerja, yang didukung dengan arahan dan bimbingan dari atasan yang baik, membuat karyawan puas, dan mampu mendedikasikan dirinya loyal dalam bekerja. PT. Kirana Artha Hannan perlu menekankan bahwa sistem *reward* tidak berdampak langsung pada loyalitas kecuali bila *reward* tersebut betul-betul dirasakan memuaskan. Dengan demikian, PT. Kirana Artha Hannan Surabaya harus secara periodik mengevaluasi persepsi keadilan dan kepuasan atas aspek *reward* bukan hanya besaran nominalnya, namun juga how

(prosedur), why (alasan), dan what (bentuk *reward*). Manajemen dapat melakukan pendekatan dua arah (two-way communication) dalam mendesain sistem *reward* agar memenuhi harapan dan menciptakan kepuasan. Program *reward* yang lebih personalized, transparan, dan berbasis pencapaian nyata diharapkan memberi sense of satisfaction yang optimal dan mendorong loyalitas jangka panjang.

5.4.10. Pengaruh Negatif *Workload* Terhadap *Employee Loyalty* Melalui

Job Satisfaction

Hasil uji hipotesis kesepuluh (H10) menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction*, dengan path coefficient sebesar 0,333, t-statistic $3,595 > t\text{-tabel } 2,282$, dan p-value $0,026 < 0,05$. Data ini berarti bahwa *workload* yang meningkat akan menurunkan *job satisfaction*, yang selanjutnya berdampak pada penurunan *employee loyalty*. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, memperkuat posisi *job satisfaction* sebagai mediator utama efek *workload* terhadap loyalitas di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan empirical evidence yang ditemukan dalam penelitian (Adiputra & Milleny, 2024) dan (Putra et al., 2024), di mana *job satisfaction* benar-benar menjadi mediator dari pengaruh beban kerja terhadap niat turnover atau loyalitas. Berdasarkan Job Demands-Resources Theory (Demerouti & Bakker, 2003), beban kerja yang berlebihan menjadi sumber stres yang menurunkan kepuasan, dan dalam kondisi ini loyalitas pun ikut turun. Penelitian (Hakim et al., 2023) pun menegaskan

bahwa efek *workload* pada loyalitas karyawan tidak selalu langsung, namun lebih sering terjadi melalui turunnya kepuasan kerja sebagai mediator psikologis.

Secara praktis, tingkat kesulitan tugas yang diberikan kepada karyawan yang belum sesuai dengan kemampuan, dan dari segi jenis pekerjaan juga belum sesuai dengan jobdesk karyawan, mampu membuat karyawan belum bisa puas, sehingga dapat mempengaruhi kelayakitan karyawan dalam bekerja di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Hasil ini menggarisbawahi urgensi implementasi strategi pengelolaan *workload* yang efektif di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. PT. Kirana Artha Hannan Surabaya wajib melakukan evaluasi kapasitas kemampuan karyawan, distribusi *workload* yang merata, serta memastikan adanya dukungan (resources) sehingga *workload* dapat dikontrol agar tidak menyebabkan penurunan *job satisfaction*. Selain itu, perlu dikembangkan pola monitoring *job satisfaction* sebagai indikator dini apabila *workload* telah mulai berdampak negatif. Lewat perbaikan manajemen *workload* yang terintegrasi dengan upaya pemeliharaan *job satisfaction*, *employee loyalty* akan tetap terjaga dan resiko turnover bisa diminimalisasi secara signifikan.