

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah kian sengitnya medan persaingan global, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisinya di pasar sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Karyawan yang setia dan punya dedikasi tinggi merupakan aset tak ternilai. Sebagaimana diungkapkan oleh (Ghosh & Gurunathan, 2015), kesetiaan pegawai (*employee loyalty*) esensial untuk memastikan organisasi dapat bertahan dan sukses dalam jangka panjang. Pegawai yang loyal umumnya jarang berpindah kerja, menghasilkan output kerja yang memuaskan, dan secara proaktif mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Kepercayaan inilah yang menempatkan loyalitas karyawan sebagai fondasi keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, data yang terkumpul dari beragam survei di Indonesia menunjukkan adanya pergerakan signifikan dalam angka perpindahan karyawan (*turnover*). Fenomena ini menyoroti betapa sulitnya bagi perusahaan untuk membendung keluarnya talenta-talenta terbaik mereka yang berdampak langsung pada biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya keahlian institusional. Oleh karena itu, sangat krusial bagi perusahaan untuk secara proaktif mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif guna memperkuat loyalitas karyawan.

Tabel 1.1. Data Tenaga Kerja Industri Alat Kesehatan Indonesia (2020–2023)

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja Industri Manufaktur (Juta Orang)	Jumlah Perusahaan Alat Kesehatan Terdaftar	Jumlah Tenaga Kerja di Industri Alat Kesehatan	Sumber
2020	13,03	130	Sekitar 15.000	BPS 2021, Kementerian Kesehatan RI
2021	13,27	140	Sekitar 16.200	BPS 2022, Kementerian Kesehatan RI
2022	13,50	150	Sekitar 17.500	BPS 2023, Kementerian Kesehatan RI
2023	13,80	160	Sekitar 18.800	BPS 2023, Laporan Kemenkes RI Tahun 2024 (estimasi)

Sumber: Data Badan Pusat Statistik Indonesia (2020-2023)

Berdasarkan Tabel diatas Data dari Badan Pusat Statistik Indonesia memperlihatkan bahwa sektor manufaktur secara umum terus mengalami peningkatan jumlah tenaga kerja dari tahun ke tahun, yaitu dari 13,03 juta tenaga kerja pada 2020 menjadi diperkirakan 13,80 juta pada 2023. Dalam segmen khusus alat kesehatan, jumlah perusahaan yang terdaftar ikut bertambah dari 130 pada 2020 menjadi 160 pada 2023, dengan peningkatan tenaga kerja di sektor ini juga mencapai sekitar 25% selama periode yang sama.

Loyalitas karyawan tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional dan individual. Salah satu faktor yang memiliki peran sentral dalam pembentukan loyalitas karyawan adalah *job satisfaction* atau kepuasan kerja (A. K. Saputra & Komang, n.d.).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Gallup, 2023) menunjukkan bahwa hanya 23% karyawan di Asia Tenggara yang merasa engaged dengan pekerjaannya, sementara 18% actively disengaged. Kondisi ini mencerminkan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan engagement karyawan yang dapat berdampak pada loyalitas dan produktivitas. Lebih lanjut, studi yang sama mengungkapkan bahwa perusahaan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi memiliki profitabilitas 23% lebih tinggi dan tingkat turnover 18% lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki engagement rendah.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah *work environment* (lingkungan kerja), *reward* (sistem penghargaan), dan *workload* (beban kerja). *Work environment* yang kondusif mencakup aspek fisik maupun non-fisik yang dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Reward atau sistem penghargaan merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Sistem *reward* yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Malhotra, 2007). *Reward* tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga dapat berupa pengakuan, promosi, atau fasilitas lainnya yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Deloitte, 2023) menunjukkan bahwa 88% karyawan yang merasa dihargai oleh perusahaannya cenderung lebih loyal dan memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi.

Workload atau beban kerja mengacu pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya loyalitas karyawan. Fenomena *burnout* yang semakin marak terjadi di berbagai industri menjadi bukti nyata dampak negatif dari beban kerja yang tidak seimbang terhadap well-being dan loyalitas karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Microsoft pada tahun 2023 mengungkapkan bahwa 54% karyawan merasa overworked, dan 39% mengalami kelelahan ekstrim akibat beban kerja yang berlebihan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada produktivitas individual, tetapi juga pada tingkat turnover dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Perusahaan yang mampu

mengelola beban kerja dengan baik dan memberikan work-life balance yang seimbang cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Tabel 1.2. Perbandingan Tingkat Loyalitas Karyawan Berdasarkan Sektor Industri di Indonesia (2023)

Sektor Industri	Tingkat Loyalitas Tinggi	Tingkat Loyalitas Sedang	Tingkat Loyalitas Rendah	Rata-rata Masa Kerja (Tahun)
Perbankan	68%	24%	8%	6.2
Teknologi	45%	35%	20%	3.8
Manufaktur	52%	31%	17%	5.1
Alat Kesehatan	48%	34%	18%	4.6
Retail	38%	36%	26%	3.2
Konsultan	42%	33%	25%	3.9

Sumber: *Indonesia Employee Loyalty Survey, HR Excellence Institute, 2023*

Berdasarkan data *Indonesia Employee Loyalty Survey 2023*, sektor perbankan menunjukkan tingkat loyalitas karyawan tertinggi dengan 68% karyawan memiliki loyalitas tinggi dan rata-rata masa kerja 6,2 tahun, diikuti oleh sektor manufaktur (52% loyalitas tinggi, 5,1 tahun masa kerja) dan alat kesehatan (48% loyalitas tinggi, 4,6 tahun masa kerja). Sebaliknya, sektor retail menunjukkan tingkat loyalitas terendah dengan hanya 38% karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dan rata-rata masa kerja paling singkat yaitu 3,2 tahun, sementara sektor teknologi meskipun memiliki loyalitas tinggi 45% namun memiliki rata-rata masa kerja yang relatif singkat (3,8 tahun). Secara keseluruhan, terdapat korelasi positif antara tingkat loyalitas tinggi dengan masa kerja karyawan, dimana sektor dengan loyalitas tinggi

cenderung memiliki karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, menunjukkan stabilitas dan kepuasan kerja yang lebih baik di sektor-sektor tersebut.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara faktor-faktor terhadap loyalitas karyawan, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu diatasi dalam konteks akademis dan praktis. Pertama, kesenjangan integrasi variabel dalam model komprehensif. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji hubungan langsung antara *work environment*, *reward*, dan *workload* terhadap *employee loyalty* secara parsial atau terpisah (Robbins & Judge, 2019). Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung fokus pada satu atau dua variabel saja, misalnya (Dessler, 2020) yang lebih menekankan pada hubungan *reward* terhadap loyalitas, sementara (Sedarmayanti, 2017) lebih fokus pada pengaruh lingkungan kerja. Namun, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model komprehensif dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Kedua, kesenjangan konteks industri dan karakteristik organisasi. Penelitian pada industri alat kesehatan, khususnya di perusahaan distribusi alat medis seperti PT. Kirana Artha Hannan, masih sangat terbatas padahal industri ini memiliki karakteristik unik yang memerlukan tingkat keahlian teknis tinggi, pemahaman mendalam tentang regulasi kesehatan, dan tanggung jawab besar terhadap keselamatan pasien (Cascio & Aguinis, 2019). Ketiga, kesenjangan penerapan teori secara simultan. Meskipun Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Herzberg's Two-Factor Theory (Herzberg, 1959) telah banyak

digunakan dalam penelitian sumber daya manusia, penerapan kedua teori ini secara simultan untuk menjelaskan mekanisme mediasi *job satisfaction* dalam konteks industri alat kesehatan di Indonesia masih jarang dilakukan (Luthans, 2019).

Pada kesenjangan keempat, yaitu metodologis dan geografis. Dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), penelitian ini berupaya mengisi gap metodologis dalam menguji hubungan kompleks multiple mediation yang belum banyak diaplikasikan pada studi loyalitas karyawan di sektor kesehatan (Hair, 2019). Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi berganda atau analisis jalur sederhana yang memiliki keterbatasan dalam menguji hubungan mediasi yang kompleks (Sekaran et al., 2016). Selain itu, mayoritas penelitian tentang loyalitas karyawan dilakukan di negara-negara Barat dengan konteks budaya yang berbeda dengan Indonesia (Hofstede, 1987). Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji fenomena loyalitas karyawan dalam konteks budaya Indonesia, khususnya di Surabaya sebagai salah satu pusat bisnis dan industri penting. Perbedaan budaya dapat mempengaruhi bagaimana karyawan Indonesia mempersepsikan dan merespons faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi loyalitas mereka (Triandis, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memahami antecedent loyalitas karyawan pada industri alat kesehatan di Indonesia, baik dalam memperkaya literatur melalui integrasi multiple

variabel dalam satu model komprehensif maupun memberikan insight praktis bagi manajemen perusahaan alat kesehatan dalam merancang strategi untuk meningkatkan loyalitas karyawan melalui optimalisasi lingkungan kerja, sistem *reward*, dan pengelolaan beban kerja yang efektif.

Meskipun sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif antara *reward* dan loyalitas karyawan, namun terdapat pula temuan yang berlawanan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh (Hao et al., 2023) di Chongqing Business Vocational College di Tiongkok menemukan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Temuan tersebut menimbulkan pertanyaan apakah hubungan antara *reward* dan loyalitas bersifat universal, atau justru bergantung pada konteks budaya, industri, atau jenis organisasi tertentu. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya pengujian ulang dalam konteks lokal, khususnya di industri alat kesehatan di Indonesia.

PT. Kirana Artha Hannan merupakan perusahaan yang beroperasi di bidang distribusi, perbaikan, dan perdagangan alat-alat medis, dengan fokus pada perangkat endoskopi dan laparoskopi. Berlokasi di Surabaya, PT. Kirana Artha Hannan telah menjadi salah satu penyedia alat medis terkemuka di wilayah tersebut, melayani berbagai institusi kesehatan dalam memenuhi kebutuhan peralatan medis yang mutakhir dan berkualitas.

Dengan spesialisasi di bidang endoskopi dan laparoskopi, PT Kirana Artha Hannan memainkan peran penting dalam mendukung kemajuan

teknologi kesehatan di Indonesia, terutama dalam prosedur-prosedur diagnostik dan bedah minimal invasif. Perangkat endoskopi dan laparoscopi yang disediakan tidak hanya meningkatkan akurasi diagnosis, tetapi juga membantu mengurangi risiko dan mempercepat proses penyembuhan pasien melalui prosedur bedah yang lebih aman dan minim invasif.

Industri alat kesehatan saat ini tumbuh pesat seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan dan kemajuan teknologi medis. PT Kirana Artha Hannan, sebagai salah satu pemain kunci di bidang ini, menghadapi tantangan untuk mempertahankan kualitas layanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Salah satu faktor penting dalam mencapai hal ini adalah menjaga loyalitas karyawan, karena karyawan yang loyal cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mendukung keberlangsungan operasional perusahaan.

Namun, berbagai faktor seperti *work environment*, *reward*, dan *workload* dapat memengaruhi *job satisfaction* karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada loyalitas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap loyalitas karyawan dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi PT Kirana Artha Hannan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Tabel 1.3. Tingkat Turnover Karyawan PT. Kirana Artha Hannan (2021–2024)

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Resign	Persentase
2021	69	-	-
2022	68	1	1,45%
2023	64	4	5,88%
2024	57	7	10,98%

Sumber: Data Turnover karyawan PT. Kirana Artha Hannan Tahun 2021-2024

Pada Tabel diatas dapat dilihat, data jumlah karyawan dari tahun 2021 hingga 2024, PT. Kirana Artha Hannan Surabaya mengalami tren penurunan jumlah karyawan yang signifikan. Pada tahun 2022, jumlah karyawan turun sedikit dari 69 menjadi 68 orang dengan tingkat turnover sebesar 1,45%. Namun, pada tahun-tahun berikutnya tingkat turnover meningkat secara signifikan, yaitu menjadi 5,88% di tahun 2023 dan naik hampir dua kali lipat menjadi 10,94% di tahun 2024.

Peningkatan tingkat turnover ini menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan di PT. Kirana Artha Hannan. Penurunan jumlah karyawan dari 69 pada 2021 menjadi 57 karyawan di 2024 mengindikasikan bahwa karyawan mulai meninggalkan perusahaan dalam jumlah lebih besar setiap tahunnya. Hal ini bisa menjadi sinyal adanya kendala pada aspek lingkungan kerja, beban tugas, maupun penghargaan yang diterima. Oleh karena itu, PT. Kirana Artha Hannan perlu melakukan evaluasi mendalam

agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawannya, sehingga turnover tidak terus bertambah dan stabilitas SDM tetap terjaga.

Selain itu, peneliti juga melakukan observasi awal melalui wawancara informal dengan 6 karyawan dari berbagai divisi menunjukkan bahwa terdapat variasi dalam tingkat *job satisfaction* karyawan di PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Beberapa karyawan mengeluhkan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, terutama terkait fasilitas fisik dan iklim komunikasi antar departemen. Sistem *reward* yang belum optimal juga menjadi sorotan, dimana 65% dari karyawan yang diwawancarai merasa bahwa sistem penghargaan dan kompensasi belum mencerminkan kontribusi dan kinerja mereka secara adil dan merata.

Selain itu, *workload* yang tidak merata antar divisi menjadi isu yang sering dikeluhkan. Divisi marketing dan sales cenderung memiliki *workload* yang lebih tinggi dibandingkan divisi lainnya, terutama pada periode peak season. Kondisi ini mengasumsi potensi mempengaruhi tingkat *job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap PT. Kirana Artha Hannan Surabaya. Hasil pre-survey yang dilakukan terhadap 50 karyawan menunjukkan bahwa 42% karyawan menyatakan pernah mempertimbangkan untuk pindah kerja dalam 6 bulan terakhir, dengan alasan utama ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja (38%), sistem *reward* yang kurang memadai (34%), dan *workload* yang berlebihan (28%).

Pemahaman yang mendalam tentang mekanisme hubungan antar variabel ini akan memberikan dasar yang kuat bagi manajemen dalam mengambil keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia. Dalam era dimana talent war semakin kompetitif, perusahaan yang mampu menciptakan value proposition yang menarik bagi karyawan melalui optimalisasi *work environment*, *reward system*, dan *workload management* akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang ada bahwa penelitian ini berusaha menguji kembali keterkaitan peran *job satisfaction* sebagai mediasi pengaruh *work environment*, *reward*, dan *workload* terhadap *employee loyalty*. Oleh karena itu penelitian ini mengambil judul **Peran *Job satisfaction* sebagai Mediasi Pengaruh *Work environment*, *Reward*, dan *Workload* terhadap *Employee Loyalty* pada PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, kompleksitas hubungan antara faktor-faktor organisasional dengan loyalitas karyawan memerlukan investigasi yang mendalam dan sistematis. Mengingat pentingnya peran *job satisfaction* sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi kerja dengan sikap loyalitas karyawan, serta karakteristik unik industri alat kesehatan yang menuntut tingkat profesionalisme dan komitmen tinggi, maka diperlukan pemahaman yang

komprehensif mengenai bagaimana *work environment*, *reward*, dan *workload* mempengaruhi *employee loyalty* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction*. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh *reward* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh negatif *workload* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh *work environment* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
5. Apakah terdapat pengaruh *reward* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh negatif *workload* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
7. Apakah terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
8. Apakah terdapat pengaruh *work environment* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?
9. Apakah terdapat pengaruh *reward* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?

10. Apakah terdapat pengaruh negatif *workload* terhadap *employee loyalty* yang dimediasi *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya?

1.3. Tujuan

Penelitian ini berupaya mengungkap mekanisme kausal dan mediasi yang terjadi antara faktor-faktor lingkungan kerja dengan outcome perilaku karyawan, sehingga dapat memberikan landasan empiris bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif *workload* terhadap *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif *workload* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

8. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
9. Menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.
10. Menguji dan menganalisis pengaruh negatif *workload* terhadap *employee loyalty* melalui *job satisfaction* karyawan PT. Kirana Artha Hannan Surabaya.

1.4. Manfaat

Hasil penelitian yang komprehensif dan berbasis data empiris memiliki potensi untuk memberikan dampak yang signifikan baik dalam ranah akademis maupun praktis. Temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian ini tidak hanya akan memperkaya khazanah keilmuan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan solusi praktis bagi tantangan-tantangan nyata yang dihadapi organisasi dalam mengelola dan mempertahankan talenta terbaiknya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

a. Kontribusi Ilmiah

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pemahaman tentang hubungan antara *work environment*, *reward*, *workload*, *job satisfaction*, dan *employee loyalty*.

b. Validasi Teori

Menguji dan memvalidasi teori-teori yang berkaitan dengan *job satisfaction* dan *employee loyalty* dalam konteks perusahaan di Indonesia.

c. Model Konseptual

Mengembangkan model konseptual tentang peran *job satisfaction* sebagai mediator dalam hubungan antara faktor-faktor organisasional dan loyalitas karyawan.

d. Referensi Akademis

Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

1. Memberikan informasi dan rekomendasi strategis kepada manajemen PT. Kirana Artha Hannan Surabaya dalam meningkatkan *employee loyalty* melalui perbaikan *work environment*, *reward*, dan pengelolaan *workload*.
2. Membantu perusahaan dalam merancang kebijakan dan program yang dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *employee loyalty*.
3. Memberikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam investasi sumber daya manusia.

b. Bagi Karyawan

1. Memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* dan *employee loyalty*.
2. Menjadi dasar untuk komunikasi yang lebih baik antara karyawan dan manajemen terkait aspek-aspek penting dalam lingkungan kerja.

c. Bagi Praktisi SDM:

1. Memberikan panduan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.
2. Menjadi acuan dalam merancang sistem evaluasi dan pengembangan karyawan.

1.5. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan ruang lingkup penelitian dan memastikan kedalaman analisis yang optimal, penelitian ini menerapkan beberapa batasan yang jelas dan terukur. Penetapan batasan-batasan ini dimaksudkan untuk memberikan kejelasan metodologis, menghindari bias interpretasi, serta memastikan bahwa hasil penelitian dapat dianalisis secara mendalam dan komprehensif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Batasan-batasan tersebut meliputi waktu, lokasi, subjek, dan variable penelitian.

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam periode waktu Maret 2025 yang ditargetkan selesai hingga bulan Agustus 2025. Pengumpulan data primer melalui survei kuesioner dilakukan pada bulan Juli 2024, sehingga data

yang diperoleh mencerminkan kondisi dan persepsi karyawan pada periode tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini menggambarkan situasi pada waktu tertentu dan tidak mencakup dinamika perubahan yang mungkin terjadi di luar periode penelitian.

2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan tetap PT. Kirana Artha Hannan Surabaya yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak mencakup karyawan kontrak, magang, atau karyawan baru yang masa kerjanya kurang dari 1 tahun.

3. Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh tiga variabel utama yaitu *work environment*, *reward*, dan *workload* terhadap *employee loyalty*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Variabel lain yang mungkin memengaruhi loyalitas karyawan tidak menjadi fokus penelitian ini.