

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang paling penting dalam organisasi modern, karena SDM menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020). Menurut (Mathis & Jackson, 2018), manajemen SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Teori SDM modern tidak lagi memandang karyawan sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki nilai, kemampuan, dan potensi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Noe et al., 2019). Dalam konteks ini, (Armstrong & Taylor, 2020) menekankan bahwa pengelolaan SDM harus mencakup aspek-aspek komprehensif mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hingga pemeliharaan hubungan industrial yang harmonis. Kinerja SDM, sebagaimana dikemukakan oleh (Colquitt et al., 2015), merupakan hasil dari kombinasi kemampuan individu (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang diberikan organisasi, yang secara matematis dapat dirumuskan sebagai $\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation} \times \text{Opportunity}$.

Model variabel penelitian ini dikembangkan berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976) untuk menjelaskan hubungan kompleks antara faktor-faktor organisasional dan individual dalam membentuk loyalitas karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, karyawan akan mengembangkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi ketika mereka merasakan perlakuan yang adil dan mendukung dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam konteks penelitian ini, *Work environment* yang kondusif, *Reward* yang kompetitif, dan *Workload* yang proporsional dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap karyawan yang akan menciptakan kewajiban timbal balik berupa loyalitas (Eisenberger et al., 2001). *Job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi karena merupakan evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi kerja mereka, yang menurut (Spector, 1997) menjadi prediktor kuat terhadap berbagai outcome behavior termasuk loyalitas karyawan. Model penelitian ini mengadopsi kerangka kerja yang dikembangkan oleh (Meyer & Allen, 1991) mengenai *organizational commitment*, dimana *Employee Loyalty* dipandang sebagai manifestasi dari komitmen afektif yang terbentuk melalui pengalaman kerja positif yang tercermin dalam tingkat *Job satisfaction* yang tinggi.

2.1.1. *Work environment*

a. Definisi

Work environment atau lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik tempat seorang karyawan

menjalankan tugasnya. (Robbins & Judge, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup faktor-faktor seperti kondisi fasilitas, kebersihan, pencahayaan, kebisingan, dan interaksi sosial antar karyawan serta antara karyawan dengan manajemen. Lingkungan kerja juga meliputi aspek psikologis yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana yang mendukung tumbuhnya semangat serta komitmen kerja, sementara lingkungan yang buruk dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, serta absensi.

b. Dimensi

Menurut (P.A.Alladi et al., 2004), *work environment* atau lingkungan kerja terdiri dari beberapa dimensi utama, yakni:

1. Dimensi Fisik, yaitu mencakup fasilitas pekerjaan seperti kebersihan, kenyamanan, pencahayaan, suhu ruang, serta tingkat kebisingan yang memengaruhi konsentrasi dan kesehatan karyawan.
2. Dimensi Sosial, yaitu berkaitan dengan hubungan interpersonal di lingkungan kerja, termasuk kerja sama tim, hubungan dengan atasan, dan suasana komunikasi yang harmonis.
3. Dimensi Organisasi, yaitu meliputi budaya organisasi, kebijakan manajemen, sistem kerja, serta prosedur yang berlaku yang dapat memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugasnya.

c. Faktor-Faktor

Beberapa faktor penting yang membentuk *work environment* atau lingkungan kerja menurut (Ivancevich & John, 2006) diantaranya:

1. Fasilitas kerja, yaitu adanya alat dan sarana yang memadai mendukung kinerja optimal.
2. Kondisi kerja yang aman dan nyaman, yaitu mengurangi risiko kecelakaan dan stres.
3. Hubungan antar karyawan dan manajemen, yaitu suasana kerja yang ramah dan terbuka memudahkan komunikasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

d. Indikator

Menurut (Sedarmayanti, 2017), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Peneliti menerapkan indikator berdasarkan (Sedarmayanti, 2017) yang mengemukakan bahwa indikator *work environment* terdiri dari:

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Pencahayaan yang cukup dan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, tidak menyilaukan mata, dan memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman.

2. Temperatur/Suhu Udara di Tempat Kerja

Suhu udara yang nyaman dan sesuai dengan kondisi tubuh manusia, tidak terlalu panas atau terlalu dingin sehingga tidak mengganggu konsentrasi kerja.

3. Kelembaban Udara di Tempat Kerja

Tingkat kelembaban udara yang sesuai dan tidak mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Pertukaran udara yang baik di lingkungan kerja sehingga udara segar selalu mengalir dan tidak pengap.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Tingkat kebisingan yang masih dalam batas wajar dan tidak mengganggu konsentrasi serta komunikasi dalam bekerja.

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran yang ditimbulkan oleh mesin atau peralatan kerja yang tidak mengganggu kenyamanan dan kesehatan karyawan.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Kondisi udara yang bebas dari bau-bauan yang tidak sedap atau berbahaya bagi kesehatan karyawan.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Pemilihan dan pengaturan warna di lingkungan kerja yang memberikan kesan nyaman dan tidak menimbulkan kelelahan mata.

9. Dekopasi di Tempat Kerja

Penataan dan hiasan ruang kerja yang mendukung suasana kerja yang menyenangkan dan produktif.

10. Musik di Tempat Kerja

Pengaturan musik atau suara latar yang dapat meningkatkan semangat kerja dan mengurangi kebosanan.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Jaminan keamanan dari berbagai ancaman yang dapat membahayakan keselamatan karyawan dan aset perusahaan.

2.1.2. *Reward*

a. Definisi

Reward adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan pencapaian kerja mereka. (Armstrong & Taylor, 2020) menegaskan bahwa *reward* mencakup baik penghargaan finansial seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun penghargaan non-finansial berupa pengakuan, pelatihan, dan pengembangan karir. *Reward* bukan hanya alat motivasi, tetapi juga faktor penting dalam membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mempertahankan performa kerja yang baik.

b. Dimensi

Menurut (Milkovich et al., 2005), *reward* terbagi dalam dua dimensi utama:

1. *Reward* Finansial, yaitu meliputi pemberian gaji pokok, bonus kinerja, komisi, tunjangan kesehatan, dan benefit lainnya yang bersifat materi.
2. *Reward* Non-Finansial, yaitu meliputi penghargaan seperti pengakuan formal, kesempatan pengembangan profesional, pelatihan, fleksibilitas waktu kerja, dan peningkatan status di organisasi.

Dimensi ini saling melengkapi untuk memberikan penghargaan yang efektif dan holistik bagi karyawan.

c. Faktor-Faktor

Beberapa faktor penting dalam sistem *reward* menurut (DeSimone & Werner, 2012) adalah:

1. Keadilan Sistem Penggajian: Adanya sistem penggajian yang adil dan transparan mempengaruhi motivasi.
2. Bonus dan Insentif: Adanya penghargaan tambahan untuk pencapaian kinerja spesifik dapat meningkatkan motivasi kerja.
3. Pengakuan Non-Material: Puji-pujian, *reward* simbolis, dan peluang karir yang jelas juga meningkatkan kepuasan karyawan.

d. Indikator

Menurut (Simamora & Henry, 2017), *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Peneliti menerapkan indikator pada variable *reward* oleh

(Simamora & Henry, 2017) yang mengklasifikasikan indikator *reward* sebagai berikut:

1. Gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya.

2. Upah

Imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau penyelesaian suatu pekerjaan tertentu.

3. Insentif

Imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan sebagai bentuk motivasi untuk meningkatkan produktivitas.

4. Kompensasi

Semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, termasuk gaji pokok, tunjangan, dan benefit lainnya.

5. Benefit

Imbalan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya dalam organisasi, seperti asuransi kesehatan, cuti, dan fasilitas lainnya.

2.1.3. *Workload*

1. Definisi

Workload adalah jumlah dan intensitas tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam periode tertentu. Menurut (Spector, 1997), beban kerja dapat menjadi sumber stres apabila beban tersebut melebihi kapasitas dan kemampuan karyawan, yang nantinya berdampak negatif terhadap kesehatan mental dan fisik serta kinerja karyawan. *Workload* yang seimbang dapat memberikan tantangan yang positif dan memacu pertumbuhan kompetensi karyawan.

2. Dimensi

(C. L. Cooper & Marshall, 1976) membagi *workload* ke dalam dua dimensi yaitu:

1. Beban Kerja Kuantitatif, mengacu pada jumlah pekerjaan dan kecepatan penyelesaian tugas yang harus dilakukan dalam jangka waktu tertentu.
2. Beban Kerja Kualitatif, berkaitan dengan tingkat kesulitan, kompleksitas, dan tuntutan intelektual dari pekerjaan yang harus dikerjakan.

c. Faktor-Faktor

Menurut (Ganster et al., 1986), faktor yang memengaruhi *workload* meliputi:

1. Volume tugas, yaitu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.

2. Batasan waktu, yaitu waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Kompleksitas pekerjaan, yaitu kesulitan teknis dan intelektual dalam menyelesaikan tugas.

d. Indikator

Menurut (Tarwaka, 2015), beban kerja adalah sebuah usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut. Peneliti menerapkan indikator *workload* berdasarkan (Tarwaka, 2015) yang menjelaskan bahwa indikator *workload* meliputi:

1. Beban Kerja Fisik

Beban kerja yang berkaitan dengan aktivitas fisik yang harus dilakukan karyawan, termasuk postur kerja, gerakan berulang, dan tenaga yang dikeluarkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Beban Kerja Mental

Beban kerja yang berkaitan dengan proses mental dan kognitif yang diperlukan dalam pekerjaan, seperti konsentrasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

3. Penggunaan Waktu

Waktu yang dibutuhkan dan digunakan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, termasuk efisiensi penggunaan waktu kerja.

4. Tingkat Kesulitan Pekerjaan

Kompleksitas dan tingkat kesulitan dari tugas-tugas yang harus diselesaikan karyawan, termasuk keterampilan dan keahlian yang diperlukan.

5. Kondisi Pekerjaan

Situasi dan kondisi di mana pekerjaan dilakukan, termasuk lingkungan kerja, peralatan yang tersedia, dan dukungan organisasi.

2.1.4. *Job satisfaction*

a. Definisi

Job satisfaction atau disebut kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dialami oleh seseorang terhadap pekerjaannya. (Locke, 1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil evaluasi individu terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam kehidupan kerja karena berkaitan erat dengan motivasi dan produktivitas karyawan.

b. Dimensi

(Smith et al., 1969) mengidentifikasi beberapa dimensi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yang meliputi kesenangan dalam tugas dan tanggung jawab yang dijalankan.

2. Kepuasan terhadap supervisi, merupakan tingkat kepuasan atas dukungan dan bimbingan dari atasan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu hubungan sosial dan interaksi dengan sesama karyawan.
4. Kepuasan terhadap gaji, menjadi penilaian terhadap kompensasi yang diterima.
5. Kepuasan terhadap kondisi kerja, merupakan kenyamanan fisik dan psikologis lingkungan kerja.

c. Faktor-Faktor

Beberapa faktor yang memengaruhi *job satisfaction* menurut (Herzberg, 1959) dan (Spector, 1997) adalah:

1. Kondisi kerja yang kondusif dan aman.
2. Sistem penghargaan yang adil dan transparan.
3. Hubungan interpersonal yang positif dengan atasan dan rekan kerja.

d. Indikator

Menurut (Robbins & Judge, 2019), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Peneliti menerapkan indikator pada variabel *job satisfaction* oleh (Robbins & Judge, 2019) yang mengidentifikasi indikator *job satisfaction* sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk variasi tugas, kebebasan dalam bekerja, dan tingkat tantangan yang diberikan.

2. Gaji (*Pay*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi finansial yang diterima, kesesuaian dengan harapan, dan perbandingan dengan standar industri.

3. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang untuk maju dalam karir, keadilan dalam sistem promosi, dan pengembangan potensi diri.

4. Supervisi (*Supervision*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap kualitas pengawasan dan dukungan yang diberikan oleh atasan, termasuk gaya kepemimpinan dan komunikasi.

5. Rekan Kerja (*Co-workers*)

Tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja, dukungan tim, dan kerjasama yang terjalin dalam lingkungan kerja.

2.1.5. *Employee Loyalty*

a. Definisi

Employee loyalty adalah komitmen emosional dan afektif yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya. (Meyer & Allen, 1991) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan meliputi keinginan untuk bertahan dalam perusahaan dan keterikatan emosional yang kuat pada visi dan misi organisasi. Loyalitas ini tercermin pada tingginya komitmen, partisipasi aktif, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perkembangan perusahaan.

b. Dimensi

Menurut (Meyer & Allen, 1991), loyalitas terdiri dari tiga dimensi utama:

1. **Komitmen Afektif:** Keterikatan emosional yang kuat dan rasa bangga terhadap perusahaan sehingga karyawan ingin tetap tinggal karena kesukaan.
2. **Komitmen Berkelanjutan:** Keinginan untuk tetap tinggal karena pertimbangan biaya atau kerugian jika berhenti.
3. **Komitmen Normatif:** Rasa kewajiban moral untuk tetap setia kepada perusahaan.

c. Faktor-Faktor

Faktor yang mendorong loyalitas karyawan menurut (Mowday & Richard, 1982) meliputi:

1. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2. Hubungan yang baik dengan manajemen dan rekan kerja.
3. Penghargaan dan peluang pengembangan karir

d. Indikator

Menurut (Hasibuan & Malayu, 2018), loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dari kesediaannya melaksanakan kewajiban, tanggung jawab, dan mengikuti kebijakan perusahaan. Peneliti menerapkan indikator *employee loyalty* berdasarkan (Hasibuan & Malayu, 2018) yang mengemukakan indikator *employee loyalty* sebagai berikut:

1. Ketaatan (*Obedience*)

Kesediaan karyawan untuk mematuhi semua peraturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan tanpa ada paksaan.

2. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Kesediaan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Pengabdian (*Devotion*)

Kesediaan karyawan untuk mengabdikan tenaga, pikiran, dan kemampuannya untuk kemajuan dan keberhasilan perusahaan.

4. Kejujuran (*Honesty*)

Kesediaan karyawan untuk jujur dalam segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan tidak merugikan kepentingan perusahaan.

5. Tekad (*Determination*)

Kemauan dan tekad karyawan untuk terus bekerja dan berkontribusi bagi perusahaan meskipun menghadapi berbagai tantangan dan kesulitan.



2.2. Tinjauan Empiris

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
1.	<i>The Effect of Work Environment, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Loyalty</i> Oleh: (Kurniawati et al., 2025) Sumber: Research Horizon Tahun: 2025 Volume: 05, Issue 02 Halaman: 97-108 ISSN: 2808-0696 (p), 2807-9531 (e)	X1: <i>Work Environment</i> X2: <i>Work-Life Balance</i> X3: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Loyalty</i>	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: Seluruh karyawan PT. Kebun Teh Region W, berjumlah 214 orang. Sampel: 59 karyawan. Teknik Sampling: <i>Purposive sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner dengan skala Likert. Alat Analisis Data: IBM SPSS Statistics 29.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, work-life balance, dan employee engagement secara signifikan dan positif mempengaruhi loyalitas karyawan. Ketiga variabel independen tersebut menjelaskan 71.4% variasi loyalitas karyawan
2.	<i>The Effect of Work Initiative, Technology Mastership, and Work Environment on Employee Performance at PT PLN (Persero)</i> Oleh: (Huda et al., 2024)	X1: <i>Work Initiative</i> X2: <i>Technology Mastership</i> X3: <i>Work Environment</i>	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: Seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Palembang	Penelitian ini mengungkapkan bahwa inisiatif kerja, penguasaan teknologi, dan lingkungan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Palembang ULP

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	Sumber: Sinergi International Journal of Economics Tahun: 202 Volume: Volume. 2, Issue 4 E-ISSN: 2988-6252	Y: <i>Employee Performance</i>	ULP Rivai, berjumlah 123 orang. Sampel Penelitian: 95 responden, dihitung menggunakan rumus Slovin dengan *standard error* (e) 5%. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner dengan menggunakan skala Likert untuk penilaian jawaban responden. Analisis Data: Menggunakan analisis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.0.6.	Rivai. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga faktor ini memiliki peran krusial dalam membentuk performa karyawan, di mana peningkatan pada salah satu atau semua faktor tersebut akan berkorelasi langsung dengan peningkatan kinerja. Secara spesifik, penguasaan teknologi terbukti memiliki dampak paling dominan terhadap kinerja karyawan. Secara agregat, ketiga variabel ini mampu menjelaskan sebagian besar atau 90.2% variasi dalam kinerja karyawan.
3.	<i>The effect of incentives and work environment on employee's loyalty "Tubagus car spa" west java</i> Oleh: (Rachmawati et al., 2023) Sumber: JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)	X1: Incentives X2: Work Environment Y: Employee's Loyalty	Pendekatan: Kuantitatif Populasi dan Sampel: 30 karyawan Tubagus Car Spa Metode Pengumpulan Data: Kuesioner dengan skala Likert.	Penelitian ini menunjukkan bahwa insentif dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap loyalitas karyawan di "Tubagus Car Spa" Jawa Barat. Insentif yang

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	Tahun: 2023 Volume: Vol. 9, No. 4 ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)		Alat Analisis Data: IBM SPSS Statistics 29.	memadai dan lingkungan kerja yang nyaman berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan, yang penting untuk kinerja dan retensi.
4.	<i>The Role Of Compensation And Work Environment On Loyalty Of Islamic Private School Teachers</i> Oleh: (Riyadi et al., 2023) Sumber: MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan) Tahun: 2023 Volume: Volume 5, Nomor 2 P-ISSN: 2655-9331 E-ISSN: 2657-2230	X1: Compensation X2: School Environment Y: Loyalty	Pendekatan: Kuantitatif. Lokasi: Satu sekolah di Jakarta. Populasi: 217 guru. Sampel: 120 guru, diambil menggunakan cluster random sampling. Pengumpulan Data: Kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Analisis Data: Analisis Jalur menggunakan SPSS.	Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi dan lingkungan sekolah keduanya memiliki pengaruh positif dan langsung terhadap loyalitas kerja guru. Selain itu, kompensasi juga mempengaruhi loyalitas kerja guru secara tidak langsung melalui lingkungan sekolah yang kondusif yang bertindak sebagai mediator.
5.	<i>The Effect of Work Placement, Work Experience, and Work Environment on Employee Loyalty at The Gorontalo Search and Help Office</i> Oleh: (Rahmisyari, 2022) Sumber: Devotion - Journal of Research and Community Service	X1: Work Placement X2: Work Experience X3: Work Environment Y: Employee Loyalty	Pendekatan: Kuantitatif dengan pendekatan survei Responden: 47 karyawan Kantor Pencarian dan Penyelamatan Gorontalo. Uji Statistik: Uji Validitas dan Reliabilitas, Analisis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Kantor Pencarian dan Penyelamatan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	Tahun: 2022 Volume: Volume 3, Number 12 e-ISSN: 2797-6068 p-ISSN: 2777-0915		Jalur (Path Analysis), Uji F (simultan), Uji t (parsial). Menggunakan alat uji SPSS	Gorontalo. Secara parsial, ketiga variabel (penempatan kerja, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengalaman kerja menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan.
6.	<i>The Effect Of Leadership Style, Motivation, Reward And Punishment On Loyalty With Job Satisfaction as Intervening Variable On Employees of PT. Telekomunikasi Selular Sumatra, Central Part</i> Oleh: (Suherti et al., 2022) Sumber: International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research, and Technology (IJSET) Tahun: 2022 Volume: Volume 1 No. 11 E-ISSN: 2827-766X	X1: Leadership Style X2: Motivation X3: Reward & Punishment Z: Job Satisfaction Y: Loyalty	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi penelitian adalah seluruh 179 karyawan PT. Telkomsel Regional Sumbagteng. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis SEM dengan PLS	Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan reward and punishment secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, motivasi dan kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas. Meskipun gaya kepemimpinan serta <i>reward and punishment</i> tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap loyalitas, kepuasan kerja terbukti berperan penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan ketiga faktor

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
			Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah <i>saturated sampling</i> (sensus)	tersebut (gaya kepemimpinan, motivasi, dan <i>reward and punishment</i>) dengan loyalitas karyawan. Dengan kata lain, peningkatan gaya kepemimpinan yang baik, motivasi yang kuat, dan sistem <i>reward and punishment</i> yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong loyalitas mereka.
7.	<i>The Influence Of Career Development And Rewards On Employee Loyalty: A Case Study Of Generation Z Employees at PT Amartha Lampung</i> Oleh: (Aprilia & Septiani, 2024) Sumber: Jurnal Ekonomi Tahun: 2024 Volume: Volume 13, Number 03 ESSN 2721-9879 (Online)	X1: Career Development X2: Rewards Y: Employee Loyalty	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: Karyawan PT Amartha Lampung Sampel: 120 responden (pemilihan sampel menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> dengan kriteria karyawan PT Amartha Lampung berusia di bawah 27 tahun dan memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 bulan).	Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengembangan karir (<i>career development</i>) dan penghargaan (<i>rewards</i>) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di PT Amartha Lampung, baik secara individu maupun bersamaan.

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
			Teknik analisis: SPSS, analisis regresi linear berganda, uji T, uji F, dan koefisien determinasi	
8.	<i>Incentives As Correlates Of Employees' Loyalty Towards Management In Organisation</i> Oleh: (Idowu et al., 2019) Sumber: African Journal of Business Management Tahun: 2023 Volume: Vol. 13(12) ISSN: 1993-8233	X: Incentives Y: Employees' loyalty Z: Organizational management	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: empat organisasi yaitu Sumal Foods Limited, Yale Foods Limited, Coca Cola Bottling Company, dan Zartech, yang berlokasi di Ibadan South west Local Government Area of Oyo State. Sampel: 120 responden, terdiri dari 30 responden dari masing-masing empat organisasi. Teknik analisis: Statistik deskriptif (frekuensi, persentase, mean, standar deviasi) dan Uji ANOVA	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa insentif, baik finansial maupun non-finansial, memiliki efek signifikan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan terhadap manajemen organisasi. Karyawan sangat dipengaruhi oleh keberadaan atau ketiadaan insentif, yang dapat secara positif atau negatif mempengaruhi kinerja mereka. Absennya insentif yang memadai atau pengakuan yang kurang dari manajemen dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, yang pada gilirannya berdampak buruk pada loyalitas dan produktivitas. Hasil lain juga menunjukkan bahwa insentif yang tidak efektif membuat karyawan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
			satu arah (*one-way analysis of variance*) untuk menguji hipotesis.	cenderung meninggalkan organisasi, menekankan peran krusial insentif dalam mempertahankan loyalitas dan kinerja karyawan demi pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang tidak memiliki struktur insentif yang kuat akan kesulitan mendapatkan loyalitas karyawan terhadap manajemen.
9.	<i>The Impact of Reward System on Employee Loyalty in Chongqing Vocational College of Business, China</i> Oleh: (Hao et al., 2023) Sumber: ResearchGate, 92nd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Business, Economics and Social Development after Pandemics" - Bangkok Tahun: February 2023	X: Reward System Y: Employee Loyalty	Pendekatan Penelitian: Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif. Populasi: Populasi penelitian ini adalah 900 dosen di Chongqing Business Vocational College. Sampel: Sampel yang digunakan adalah 444 fakultas, yang diperoleh dengan metode convenient sampling	Studi ini menemukan bahwa di lingkungan akademik Tiongkok menyatakan bahwa <i>reward system</i> tidak memiliki dampak signifikan terhadap employee loyalty. Hasil ini bertentangan dengan temuan mayoritas studi di sektor privat yang menunjukkan pengaruh positif. Ketidakkonsistenan ini menegaskan perlunya investigasi lebih lanjut terhadap konteks-konteks organisasi yang berbeda.

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
			Teknik analisis: SPSS digunakan untuk melakukan analisis frekuensi, mean dan standar deviasi, analisis korelasi, dan analisis regresi linier.	
10.	<i>Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation</i> Oleh: (Kerketta & Chauhan, 2023) Sumber: IRE Journals Tahun: Juni 2023 Volume: Volume 6 Issue 12 ISSN/ISBN: 2456-8880	X1: Reward X2: Recognition Y: Job Satisfaction	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi & Sampel: 76 karyawan dari berbagai perusahaan. Teknik analisis: perangkat lunak statistik seperti SPSS.	Penelitian ini menemukan bahwa sistem reward dan recognition memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Hasil survei menunjukkan bahwa gaji adalah faktor motivasi utama, diikuti oleh promosi dan tunjangan moneter/non-moneter. Mayoritas responden setuju atau netral mengenai sistem reward

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
				dan <i>recognition</i> di organisasi mereka, menegaskan pentingnya implementasi sistem yang efektif untuk mempertahankan dan menarik talenta, serta menciptakan budaya kerja yang positif.
11.	<i>The Effect Of Workload And Compensation Through Work Enthusiasm On Employee Loyalty</i> Oleh: (Wahyudi et al., 2024) Sumber: Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM) Tahun: Oktober 2024 Volume: Vol. 9 No.3 e-ISSN 2621-881X p-ISSN 2502-3780	X1: Workload X2: Compensation Z: Work Enthusiasm Y: Employee Loyalty	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif dengan desain cross-sectional. Menggunakan metode deskriptif dan asosiatif. Populasi: Seluruh personel medis dan non-medis di AMC Hospital Bandung, sekitar 656 orang. Sampel: 60 responden (dipilih secara acak). Teknik Analisis: SPSS statistik.	Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja dan kompensasi tidak secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan di AMC Hospital Bandung. Namun, antusiasme kerja berperan penting sebagai mediator parsial, di mana pengelolaan beban kerja dan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan antusiasme kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada loyalitas karyawan. Walaupun antusiasme kerja dapat mengurangi dampak negatif beban kerja berlebihan atau kompensasi rendah terhadap loyalitas, pengaruh langsung dari beban kerja dan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
				kompensasi terhadap loyalitas tetap ada, menunjukkan pentingnya kombinasi faktor-faktor ini.
12.	<i>The Influence of Job Satisfaction, Work Environment and Workload on Loyalty of National Sharia Bank Employees</i> Oleh: (Hakim et al., 2023) Sumber: JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi) Tahun: 2023 Volume: 9 (5) E-ISSN: 2579-5635 P-ISSN: 2460-5891	X1: Workload X2: Work Environment Y: Job Satisfaction Z: Employee Loyalty	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: 600 karyawan tetap Bank Syariah Nasional di kantor pusat Indonesia Sampel: 100 karyawan tetap Teknik Sampling: Incidental sampling (Slovin technique untuk menentukan jumlah responden) Teknik Pengumpulan Data: Kuesioner Teknik Analisis: menggunakan SPSS	Studi ini menemukan bahwa Beban Kerja (Workload) dan Lingkungan Kerja (Work Environment) secara signifikan, simultan atau parsial, memengaruhi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction). Selanjutnya, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara signifikan, simultan, dan parsial, memengaruhi Loyalitas Karyawan (Employee Loyalty). Terdapat hubungan yang signifikan antara beban kerja dengan kepuasan kerja, lingkungan kerja dengan kepuasan kerja, beban kerja dengan loyalitas karyawan, lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan, serta kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Hasil uji Sobel juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
				antara beban kerja terhadap loyalitas karyawan, dan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, menunjukkan adanya efek mediasi tidak langsung.
13.	<i>The Influence of Wages, Workload and Non-Physical Work Environment on Worker Loyalty in the Tarutama Nusantara Jember Agribusiness Cooperative</i> Oleh: (Maulana et al., 2024) Sumber: Jurnal Sinar Manajemen Tahun: 2024 Volume: 11, Nomor 03 E-ISSN 2598-398X P-ISSN 2337-8743 (Online)	X1: Wages X2: Workload X3: Non-Physical Work Environment Y: Worker Loyalty	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif deskriptif. Populasi: Seluruh tenaga kerja lepas Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember Devisi Sub Pancakarya C. Sampel: 85 tenaga kerja lepas di Sub Pancakarya C. Teknik sampling: Nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data: Kuesioner. Teknik analisis: Uji instrumen, asumsi klasik,	Penelitian ini menemukan bahwa upah, beban kerja, dan lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap loyalitas tenaga kerja lepas pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember Devisi Sub Pancakarya C. Lingkungan kerja non-fisik ditemukan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap loyalitas kerja. Tingkat kontribusi pengaruh ketiga variabel independen terhadap loyalitas tenaga kerja adalah sebesar 0,434 atau 43,3%.

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
			dan regresi linear berganda (dengan SPSS)	
14.	<i>Effect of Career Development and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i> Oleh: (Adiputra & Milleny, 2024) Sumber: International Journal of Economics, Business and Management Research Tahun: 2024 Volume: Vol. 8, No.01 ISSN: 2456-7760	X1: Career Development X2: Workload Z: Job Satisfaction Y: Turnover Intention	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: perusahaan startup di Jakarta. Sampel: 155 responden Teknik Sampling: Purposive sampling (non-probability sampling) Teknik Analisis: Partial Least Squares (PLS) method menggunakan software Smart PLS 4.	Studi ini menemukan bahwa Pengembangan Karir (Career Development) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat turnover karyawan di perusahaan startup Jakarta. Pengembangan Karir juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban Kerja (Workload) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat turnover karyawan, namun memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap niat turnover karyawan. Pengembangan Karir melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan minor terhadap niat turnover. Sementara itu, Beban Kerja memiliki pengaruh

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
				positif dan signifikan terhadap niat turnover melalui kepuasan kerja karyawan di perusahaan startup Jakarta, menunjukkan mediasi parsial.
15.	<i>The Influence of Work Environment, Leadership Style and Workload on Employee Job Satisfaction</i> Oleh: (Saripudin & Perkasa, 2024) Sumber: Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences Tahun: 2024 Volume: 01 No 06 E ISSN : 3031-6375	X1: Work Environment X2: Leadership Style X3: Workload Y: Job Satisfaction	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif deskriptif, Populasi: pegawai Kantor Penghubung Provinsi Lampung di Jakarta. Sampel: 45 responden yang merupakan staff Liaison Agency Officers of the Province of Lampung in Jakarta. Teknik analisis: Partial Least Square (PLS) sebagai bagian dari Structural Equation Modeling (SEM).	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, beban kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, gaya kepemimpinan ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
16.	<i>Effect of Workload and Competency on Employee Performance of PT</i>	X1: Workload X2: Competence Z: Job Satisfaction	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori.	Hasil penelitian ini menemukan bahwa beban kerja (workload) memiliki pengaruh positif dan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	<i>PNM ULaMM with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i> Oleh: (Setyono & Safaria, 2025) Sumber: Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR) Tahun: 2025 Volume: Vol.4, No.3 Halaman: 577-598 ISSN-E: 2830-6228 DOI: https://doi.org/10.55927/fjsr.v4i3.141	Y: Performance	Populasi: Seluruh account officer PT PNM ULaMM cabang Jabodetabek, berjumlah 220 orang. Sampel: Menggunakan teknik saturated sampling, sehingga seluruh populasi (220 account officer) dijadikan sampel penelitian. Teknik Analisis: Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS-SEM.	signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PNM ULaMM. Demikian pula, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, beban kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, namun secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Terakhir, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beban kerja tinggi, kinerja dapat dipertahankan melalui mekanisme kepuasan kerja, dan kompetensi menjadi pendorong

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
				penting bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
17.	<i>The Effect of Work Environment, Compensation, and Leadership on Job Satisfaction through Work Motivation as a Mediating Variable</i> Oleh: (Nurullisa et al., 2025) Sumber: South Asian Journal of Social Studies and Economics Tahun: 2025 Volume: 22, Issue 1, Page 66-80 ISSN/ISBN: 2581-821X	X1: Work Environment, X2: Compensation, X3: Leadership Y: Job Satisfaction Z: Work Motivation	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: 200 karyawan PT. Pelita Satria Perkasa Depo Pelita Sokaraja Sampel: 120 karyawan, ditentukan dengan rumus Slovin menggunakan teknik purposive sampling Teknik analisis: Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Smart Partial Least Square (Smart-PLS)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi secara signifikan memengaruhi motivasi kerja, sementara kepemimpinan tidak. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan semuanya secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, namun kompensasi tidak. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
18.	<i>The Influence of Workload And Working Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediation Variable at CV. Kebab Bosman Food Indonesia</i>	X1: Workload X2: Working Environment Z: Job Satisfaction Y: Employee Performance	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: Karyawan CV Kebab Bosman Indonesia Food di Surabaya, Jawa Timur.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	Oleh: (Putra et al., 2024) Sumber: Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami Tahun: 2024 Volume/Vol: 18 No.5 ISSN/ISBN: 1981-982X		Sampel: 50 karyawan dari berbagai tingkatan, dipilih melalui teknik sampling jenuh (saturated sampling technique). Teknik analisis: Partial Least Square (PLS) menggunakan program SmartPLS 3.2.8.	dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah positif tetapi tidak signifikan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, serta tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa penurunan beban kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak menjadi perantara yang efektif dalam hubungan ini.
19.	<i>The influence of workload, work facilities and competence on the performance of medical support staff with job satisfaction as an</i>	X1: Workload X2: Work Facilities X3: Competence Y: Employee Performance	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif Populasi: 137 staf pendukung medis di RSUD Raja Ahmad Tabib.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja, Fasilitas Kerja, dan Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Fasilitas Kerja dan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	<i>intervening variable at</i> RSUD Raja Ahmad Tabib Oleh: (A. Saputra et al., 2024) Sumber: Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies (JoMAPS) Tahun: 2024 Volume: Vol 2, No 3 ISSN 2656-2359	Z: Job Satisfaction	Sampel: 137 staf pendukung medis di RSUD Raja Ahmad Tabib Teknik analisis: SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) dengan bantuan SmartPLS 4.0 2024.	Kompetensi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai, begitu pula Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Beban Kerja memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sementara itu, Kepuasan Kerja ditemukan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Pegawai, dan antara Fasilitas Kerja dan Kinerja Pegawai. Sebaliknya, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai.
20.	<i>The Influence of Professional Competence, Workload, and Work Commitment on Teacher</i>	X1: Professional Competence X2: Workload	Pendekatan Penelitian: Kuantitatif	Hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja adalah faktor krusial yang memediasi hubungan antara

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil
	<i>Performance Through Job Satisfaction in Madrasah Tsanawiyah</i> Oleh: (Ambar et al., 2024) Sumber: Abjadia: International Journal of Education Tahun: 2024 Volume: 09 (02) DOI: 10.18860/abj.v9i2.28105	X3: Work Commitment Z: Job Satisfaction Y: Teacher Performance	Populasi: Guru MTsN 9 Magetan dan MTsN 6 Madiun. Sampel: 58 guru, menggunakan teknik Teknik analisis: Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM).	komitmen kerja dan kinerja guru, menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan guru dapat secara signifikan mendorong kinerja mereka, terutama bagi guru-guru di Madrasah Tsanawiyah.

