Literature review : Analysis of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction on Employee Loyalty

Heri Suherdi¹, Irfan Kristiyanto², Titin Zakiyah³, Munawaroh⁴

^{1,2,3}Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa, ⁴Dosen Universitas Bina Bangsa

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan menggunakan metode kualitatif *library method*. Loyalitas karyawan menjadi fokus utama dalam berbagai kajian manajemen sumber daya manusia karena perannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mengurangi tingkat turnover. Metode penelitian yang kami ambil adalah pendekatan *library method* atau studi pustaka, yaitu data dan informasi kami peroleh dari berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk buku, jurnal ilmiah, beberapa artikel, dan laporan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* yang ditandai oleh dedikasi, semangat, dan absorpsi memiliki hubungan positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja, baik dari faktor intrinsik seperti penghargaan atas prestasi kerja, maupun faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja yang kondusif, juga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan loyalitas. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *work engagement* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang bersifat saling mendukung dalam menciptakan loyalitas karyawan yang tinggi.

Temuan ini memberikan wawasan teoritis bahwa loyalitas karyawan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang optimal terhadap *work engagement* (*keterikatan kerja*) dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi yang dibutuhkan bagi praktisi dan akademisi untuk lebih mendalami dimensi-dimensi tersebut dalam konteks budaya dan sektor organisasi yang berbeda.

Kata kunci: *Work engagement*, kepuasan kerja, loyalitas karyawan

Abstract

This study aims to analyze the relationship between work engagement and job satisfaction on employee loyalty using the qualitative library method. Employee loyalty is the main focus in various human resource management studies because of its significant role in improving organizational performance and reducing turnover rates. The research method we take is the library method approach or literature study, namely data and information we obtain from various relevant literature sources, including books, scientific journals, several articles, and research reports that have been conducted previously.

The results of the analysis show that work engagement characterized by dedication, enthusiasm, and absorption has a positive relationship with employee loyalty. Based on the results of previous studies, employees who have a high level of work engagement tend to have a greater commitment to the organization. On the other hand, job satisfaction, both from intrinsic factors such as rewards for work performance, and extrinsic factors such as a conducive work environment, also contribute significantly

to increasing loyalty. This study reveals that work engagement and job satisfaction have a mutually supportive relationship in creating high employee loyalty.

These findings provide theoretical insight that employee loyalty can be improved through optimal management of work engagement and job satisfaction. This research can also provide the necessary recommendations for practitioners and academics to further explore these dimensions in the context of different cultures and organizational sectors.

Keywords: Work engagement, job satisfaction, employee loyalty

Copyright (c) 2025 Shinta Ayu Rahmayani

✉Corresponding author : Shinta Ayu Rahmayani

Email Address : heri.suherdi@gmail.com, kristiyantoirfan9@gmail.com, titinzakiah2@gmail.com, madinahalmunawaroh01@gmail.com

Pendahuluan

Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Loyalitas karyawan tidak hanya mengurangi tingkat turnover, tetapi juga meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan (Furinto & Tamara, 2023).

Dua konsep yang sering dikaitkan dengan loyalitas karyawan adalah *work engagement* dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Work engagement* menggambarkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, dan peluang pengembangan karier (Meisaroh et al., 2022).

Berbagai penelitian telah menunjukkan adanya hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Namun, hubungan antara ketiga variabel ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur yang komprehensif untuk menganalisis hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut (Dayani et al., 2022).

Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan yang ada dalam literatur sebelumnya, mengungkapkan implikasi teoritis dan praktis dari temuan penelitian, serta memberikan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan (Aini & Adlina, 2023).

Loyalitas karyawan merupakan elemen kunci dalam keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Tingginya tingkat loyalitas karyawan berdampak pada rendahnya angka turnover, peningkatan produktivitas, dan penguatan budaya kerja yang positif. Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, terutama di era modern yang ditandai dengan persaingan pasar tenaga kerja yang semakin ketat dan meningkatnya tuntutan karyawan terhadap pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Raka Sukawati, 2021).

Dalam konteks ini, *work engagement* dan kepuasan kerja menjadi dua faktor penting yang perlu diperhatikan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi (*engaged employees*) cenderung menunjukkan komitmen lebih besar terhadap organisasi dan berperan aktif dalam mencapai

tujuan organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja memengaruhi persepsi karyawan terhadap nilai dan pengalaman kerja mereka, yang berdampak langsung pada loyalitas mereka. Meski begitu, hubungan antara *work engagement*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut untuk memahami pola dan faktor-faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut (Alshurideh, 2022).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi untuk mengidentifikasi strategi yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan. Penelitian ini juga relevan dalam menghadapi perubahan lanskap kerja, seperti transformasi digital, perubahan pola kerja (misalnya, kerja jarak jauh), dan meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas dan kesejahteraan di tempat kerja (Gaotami et al., 2023).

Dengan menganalisis hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur akademik, tetapi juga menawarkan wawasan praktis bagi para pemimpin organisasi, manajer sumber daya manusia, dan pengambil keputusan untuk merancang kebijakan yang mendukung keterlibatan dan kepuasan karyawan secara optimal (Seng & Mahmoud, 2020).

Kajian Teori

Work Engagement

Work engagement adalah konsep psikologi positif yang menggambarkan keadaan emosional dan mental karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* (keterlibatan kerja) memiliki tiga dimensi utama yaitu, pertama Semangat (*Vigor*): Tingkat energi dan ketahanan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, kedua Dedikasi (*Dedication*): Tingkat antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan, ketiga Absorpsi (*Absorption*): Tingkat keterlibatan total, di mana karyawan merasa terfokus sepenuhnya pada pekerjaannya.

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menyatakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan juga sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sumber daya seperti dukungan sosial, pelatihan, dan otonomi dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

Salah satu teori yang sangat berpengaruh dalam memahami *work engagement* adalah **Job Demands-Resources (JD-R) Model teori** yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Model ini menyatakan bahwa dua komponen utama dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) maupun sumber daya pekerjaan (*job resources*) mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Sumber daya seperti dukungan sosial, penghargaan, dan otonomi meningkatkan keterlibatan kerja, sementara tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan tingkat keterlibatan tersebut. Karyawan yang memiliki keseimbangan positif antara keduanya akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Work Engagement juga dikembangkan oleh Hobfoll (1989) dan menyatakan bahwa karyawan cenderung berusaha melindungi dan memperkuat sumber daya pribadi yang mereka miliki (seperti energi, dukungan sosial, dan keterampilan). Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki cukup sumber daya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, mereka akan mengalami *work engagement* yang tinggi. Sebaliknya, kekurangan sumber daya dapat menyebabkan kelelahan atau *burnout*.

Deci dan Ryan (1985) menyatakan bahwa *work engagement* dapat dipahami sebagai hasil dari kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Karyawan yang merasa diberi kebebasan untuk mengambil keputusan (otonomi), memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (kompetensi), dan merasa ada keterkaitan dengan orang lain

di tempat kerja (keterhubungan) akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketiga kebutuhan ini adalah faktor utama yang memotivasi karyawan untuk terlibat sepenuhnya dalam tugas mereka.

Sementara itu Weiss dan Cropanzano (1996) menganggap bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh kejadian-kejadian emosional yang terjadi dalam lingkungan kerja. Emosi yang timbul akibat peristiwa di tempat kerja, baik positif maupun negatif, akan memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Sebagai contoh, pengakuan yang diterima karyawan atas prestasi mereka dapat menciptakan perasaan positif yang mendorong keterlibatan tinggi dalam pekerjaan.

Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) dapat juga diterapkan dalam konteks *work engagement*. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia berkembang dari yang paling dasar (kebutuhan fisiologis) hingga yang lebih kompleks (*self-actualization*). Dalam konteks kerja, ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka, mulai dari gaji yang memadai hingga pengakuan terhadap prestasi, terpenuhi, mereka lebih mungkin untuk merasa terlibat dan terfokus pada pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa mencapai tingkat tertinggi dari kebutuhan ini yaitu aktualisasi diri akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, teori-teori di atas memberikan perspektif yang berbeda-beda namun saling melengkapi dalam menjelaskan dinamika *work engagement*. Semua teori tersebut menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, serta pengaruh emosional dari lingkungan kerja dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Penerapan kombinasi teori-teori ini akan membantu Perusahaan dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan *work engagement* dan kinerja karyawan.

1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Teori Herzberg (1959) membagi faktor kepuasan kerja menjadi 2 faktor yaitu pertama Faktor Motivator (Intrinsic): Penghargaan atas prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan, dan kedua Faktor Hygiene (Extrinsic): Gaji, hubungan antar karyawan, dan lingkungan kerja.

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja berasal dari evaluasi subjektif karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dalam bekerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan loyalitas karyawan, di mana karyawan yang merasa puas akan memiliki kecenderungan lebih berkomitmen dan bertahan di perusahaan.

Equity Theory atau teori keadilan yang dikemukakan oleh Adams (1963) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perasaan keadilan dalam organisasi. Karyawan membandingkan apa yang mereka terima (imbalan) dengan apa yang mereka berikan (usaha), serta apa yang diterima oleh rekan kerja mereka. Jika mereka merasa diperlakukan tidak adil dibanding dengan karyawan lain (misalnya, jika mereka bekerja lebih keras namun mendapat imbalan yang lebih rendah), maka mereka akan merasa tidak puas.

2) **Teori pertukaran sosial atau Social Exchange Theory (SET)** diperkenalkan oleh Blau (1964), Teori ini mengemukakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dilihat sebagai suatu pertukaran timbal balik. Karyawan mengharapkan adanya penghargaan dan perlakuan yang adil dari organisasi, dan sebagai balasannya, mereka memberikan komitmen dan kinerja terbaik. Ketika organisasi memenuhi harapan karyawan, kepuasan kerja akan meningkat, karena mereka merasa dihargai dan mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Job Characteristics Model (JCM) dikembangkan Hackman dan Oldham (1976), menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan utama, yaitu pertama Variasi keterampilan adalah Keberagaman dalam tugas yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan. Kedua Identitas tugas yaitu Karyawan merasa tugas tersebut lengkap dan utuh. Ketiga Signifikansi tugas yaitu Karyawan merasa bahwa pekerjaannya berdampak pada orang lain atau organisasi. Ke-empat Otonomi yaitu Tingkat kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk mengatur pekerjaannya. Kelima Umpan balik yaitu Tingkat informasi yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka. Karakteristik pekerjaan yang positif meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan pekerjaan yang lebih bermakna dan memberikan rasa pencapaian.

Teori harapan atau Expectancy Theory yang dimunculkan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait erat dengan harapan karyawan mengenai hasil dari upaya mereka. Jika karyawan merasa bahwa usaha mereka akan menghasilkan imbalan (kompensasi) yang diinginkan, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kompensasi ini berupa promosi, bonus, atau penghargaan atas kinerja.

Teori-teori di atas menekankan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, baik dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, hingga keadilan sosial, harapan pribadi, dan karakteristik pekerjaan. Semua teori ini memberikan pandangan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep yang tunggal, melainkan suatu hasil dari berbagai faktor yang saling berinteraksi.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dimana Loyalitas Afektif adalah Ikatan emosional dengan organisasi berdasarkan nilai-nilai yang sama, Loyalitas Berkelanjutan adalah Karyawan tetap bekerja karena pertimbangan risiko meninggalkan perusahaan. Loyalitas Normatif adalah Rasa tanggung jawab moral untuk tetap di organisasi.

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *work engagement*, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan persepsi keadilan. Semakin tinggi keterlibatan dan kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

3) **Psychological Contract Theory (Teori Kontrak Psikologis)**. Teori ini mengacu pada harapan tidak tertulis antara karyawan dan organisasi. Menurut Rousseau (1995), kontrak psikologis adalah persepsi karyawan tentang kewajiban organisasi terhadap mereka dan sebaliknya. Jika organisasi memenuhi janji-janji atau harapan tersebut (misalnya, melalui pengembangan karir atau penghargaan atas kontribusi mereka), maka karyawan akan merasa lebih loyal dan berkomitmen. Ketidakpastian atau pelanggaran kontrak psikologis dapat menurunkan tingkat loyalitas.

4) **Normative Commitment Theory (Komitmen Normatif)**. Juga dikembangkan oleh Meyer dan Allen, **komitmen normatif** merujuk pada rasa tanggung jawab secara moral atau kewajiban untuk tetap setia pada perusahaan. Karyawan yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi akan merasa bahwa mereka harus tetap bertahan di perusahaan karena hal tersebut adalah benar untuk dilakukan. Ini sering kali didorong oleh nilai-nilai pribadi atau tekanan sosial.

5) **Organizational Support Theory (Teori Dukungan Organisasi)** Teori ini, dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986), mengemukakan bahwa loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi (misalnya, dalam bentuk penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka) akan cenderung lebih loyal. Organisasi yang menunjukkan perhatian terhadap karyawan cenderung mendapatkan loyalitas yang lebih tinggi karena karyawan merasa dihargai dan didukung.

6) **Job Embeddedness Theory (Teori Keterikatan Pekerjaan)**. Teori ini yang dikembangkan oleh Mitchell et al. (2001) menyatakan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh seberapa "terhubung"

mereka dengan pekerjaannya dan perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaannya melalui hubungan sosial, kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan, dan kesempatan yang ada, akan lebih cenderung untuk tetap akan tinggal di perusahaan. Keterikatan ini mencakup berbagai faktor yang mengikat karyawan, termasuk hubungan sosial dan rasa cocok dengan lingkungan kerja.

7) **Theory of Planned Behavior atau Teori Perilaku Terencana.** Teori ini dikembangkan oleh Ajzen (1991) dan menyatakan bahwa perilaku, termasuk perilaku loyalitas, dipengaruhi pada niat. Niat ini, pada akhirnya, dipengaruhi oleh sikap pada perilakunya, norma subjektif (tekanan sosial), persepsi karyawan tentang kemampuan mereka untuk melaksanakan perilaku tersebut (kontrol perilaku). Dalam konteks loyalitas, jika karyawan merasa bahwa mereka dapat berkontribusi pada organisasi dan mendapat pengakuan, mereka lebih cenderung memiliki niat untuk tetap loyal.

Secara umum teori-teori ini memberikan wawasan yang berbeda tentang bagaimana loyalitas karyawan dapat dibangun dan dipertahankan dalam organisasi. Faktor-faktor seperti keterikatan emosional, keadilan organisasi, dukungan sosial, dan norma sosial sangat memengaruhi tingkat loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Dalam implementasinya, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara memenuhi harapan karyawan dan menyediakan lingkungan yang mendukung agar loyalitas tetap terjaga.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang kami gunakan adalah metode kualitatif berupa *library method*, yaitu berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dengan konteks penelitian ini dalam lima tahun terakhir dan buku-buku contemporary (5 tahun terakhir). Disamping itu juga sebelum paper ini dipublikasikan telah dilakukan proses FGD (focus group discussion) terlebih dahulu bersama dosen pembimbing dan teman satu kelompok, dan hasil perbaikan itu pada akhirnya menjadi paper final untuk kami publikasikan.

Hasil Penelitian dan Diskusi

Analisis Hubungan Work Engagement Dan Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian yang mengkaji Keterkaitan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dan juga loyalitas karyawan menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki interaksi yang kuat dan saling berdampak antara work engagement dan tingkat kepuasan kerja. Berikut adalah beberapa temuan umum dari berbagai studi terkait:

Berdasarkan penelitian dari (Faris & Raisah 2024), Penelitian di Sekolah Menengah Atas di Mataram mengasikkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja, memiliki koefisien korelasi 0,573 dan nilai p 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja berbanding lurus dengan tingkat loyalitas karyawan.

Selanjutnya menurut penjelasan dari (Mengxiao Ding & Chengli Wang, 2023) Keterlibatan Kerja dan Loyalitas: Penelitian terkini mengungkapkan bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan mereka. Hubungan ini diperkuat ketika karyawan merasa didukung secara emosional oleh pimpinan mereka dan memiliki pemahaman yang jelas tentang kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan yang lebih besar. Faktor keterlibatan seperti pengakuan, peluang pertumbuhan, dan kepemimpinan yang etis merupakan kunci untuk menumbuhkan keterlibatan dan loyalitas (Sheena Lyons *at al.*, 2024)

Kemudian Penelitian dari (Angela *at al.*, 2023) menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi berkontribusi secara positif terhadap peningkatan loyalitas karyawan generasi Z. Ketika tingkat kepuasan kerja meningkat, karyawan lebih cenderung untuk tetap loyal kepada organisasi. Kepuasan kerja bertindak sebagai faktor penting yang memperkuat

hubungan antara kondisi kerja yang baik, penghargaan, peluang karier, serta loyalitas karyawan.

Hasil penelitian dari Nur Fauzi (2020) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif antara keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan. Semakin tinggi work engagement, semakin kuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Work engagement yang melibatkan aspek vigor, dedication, dan absorption memberikan motivasi positif dan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, sehingga karyawan lebih cenderung untuk bertahan dan mendukung organisasi. Loyalitas karyawan dalam konteks ini meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan nilai-nilai organisasi.

Penelitian dari Gallup (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara langsung memengaruhi tingkat loyalitas. Dalam survei global, lebih dari 50% karyawan yang merasa tidak terlibat menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang terlibat cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap organisasi, mengurangi turnover. Faktor penting yang mendorong keterlibatan adalah kejelasan peran kerja dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

Berdasarkan data dari Conference Board (2024), kepuasan kerja karyawan terkait erat dengan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja dan hubungan dengan atasan lebih cenderung untuk tetap bekerja jangka panjang. Faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi yang adil, dan peluang pengembangan karier juga memainkan peran penting.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Arfizza et al. (2020) menunjukkan bahwa work engagement berhubungan secara signifikan dengan loyalitas karyawan, dengan nilai korelasi (R) 0,539 dan R² sebesar 29,1%. Hasil ini mengungkapkan bahwa karyawan yang lebih terlibat secara kerja cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih besar kepada organisasi mereka..

Penelitian Agusti et al. (2024) di PT. Santika Pendopo Energy Palembang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai t-hit 2,212 dan p-value 0,030. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Hubungan Work Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Korelasi antara keterlibatan kerja, kepuasan karyawan, dan loyalitas terhadap organisasi telah banyak diteliti, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel ini saling berkaitan erat, memengaruhi satu sama lain, serta berkontribusi terhadap stabilitas dan kesuksesan organisasi. Berikut adalah temuan utama dari berbagai studi terkait hubungan ini:

Penelitian oleh Pološki Vokić dan Hernaus (2024) menemukan bahwa **kepuasan kerja** adalah prediktor signifikan untuk meningkatkan **work engagement**, sementara work engagement secara kuat memengaruhi **loyalitas karyawan**. Selain itu, work engagement bertindak sebagai mediator antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, menunjukkan pentingnya keterlibatan karyawan dalam membangun komitmen.

Work engagement terbukti memengaruhi loyalitas karyawan secara signifikan. Menurut Schaufeli et al. (2002), karyawan yang terlibat sepenuh hati dalam pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja., terutama dalam dimensi seperti *dedication* (dedikasi) dan *vigor* (semangat), lebih cenderung untuk bertahan di organisasi mereka. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan, yang berujung pada loyalitas yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian Locke (1976) menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti gaji yang memadai, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir menciptakan rasa puas yang berkontribusi pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Work engagement dan kepuasan kerja sering kali saling berhubungan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka biasanya lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan karena pekerjaan tersebut memberikan tantangan yang sesuai serta penghargaan yang layak. Sebaliknya, tingkat kepuasan yang tinggi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Studi oleh **Bakker et al. (2008)** menyatakan bahwa organisasi yang menciptakan lingkungan yang mendukung engagement, seperti melalui pengakuan atas prestasi dan kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan kedua aspek ini.

Analisis Hubungan Work Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Keterkaitan antara work engagement, kepuasan kerja, dan juga loyalitas karyawan telah menjadi fokus berbagai penelitian, menunjukkan hubungan yang erat di mana masing-masing faktor berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan kesuksesan organisasi.

Work engagement berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan. Schaufeli et al. (2002) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi, yang tercermin melalui dedication (dedikasi), vigor (semangat), dan absorption (keterlibatan mendalam), membuat karyawan lebih terhubung secara emosional dengan organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih besar membuat karyawan merasa lebih terikat dengan tujuan organisasi, meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *work engagement* yang tinggi berhubungan langsung dengan pengurangan turnover dan peningkatan loyalitas karyawan.

Laporan Gallup's 2024 Workplace mengungkapkan bahwa perusahaan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kesetiaan yang lebih besar terhadap perusahaan, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan hasil kinerja organisasi. Namun, penelitian juga mencatat bahwa keterlibatan karyawan secara global menurun pada 2023, yang dapat berisiko memperburuk loyalitas dan produktivitas jangka panjang.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan aspek-aspek seperti pengakuan, kompensasi yang adil, dan peluang pengembangan, mereka cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menciptakan rasa afeksi dan keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan.

Laporan People Element 2024 menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam membangun loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, memiliki keseimbangan kerja-kehidupan yang baik, dan merasa aman di tempat kerja cenderung lebih setia kepada perusahaan. Selain itu, rasa hormat di lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan, yang secara langsung menurunkan turnover dan memperkuat loyalitas.

Hubungan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja sangat kuat. Ketika karyawan terlibat secara aktif dalam pekerjaan, mereka lebih mungkin merasa puas karena pekerjaan mereka diakui dan memberikan tantangan yang berarti. Sebaliknya, kepuasan yang tinggi meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. **Bakker et al. (2008)** menunjukkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, seperti melalui pengakuan dan kesempatan untuk berkembang, dapat meningkatkan kedua aspek ini

Secara keseluruhan, penelitian terbaru menegaskan bahwa strategi yang meningkatkan baik work engagement maupun kepuasan kerja akan menghasilkan loyalitas yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi.

Konklusi

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis di atas adalah bahwa pertama, Keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya baik secara emosional, kognitif, maupun fisik, lebih cenderung menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. (Gallup, 2024) dan (**People Element, 2024**). **Kedua**, Kepuasan kerja secara langsung berkorelasi dengan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan puas dalam pekerjaannya, termasuk menerima pengakuan, keseimbangan kerja-hidup, dan kompensasi, lebih cenderung untuk tetap setia kepada organisasi. Ini menggarisbawahi pentingnya membangun lingkungan kerja yang positif untuk menjaga loyalty (SHRM, 2024). **Ketiga**, Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja saling mendukung. Rasa puas terhadap pekerjaan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi, sementara keterlibatan yang kuat juga menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar. Faktor-faktor seperti hubungan baik dengan manajer, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang merupakan kunci dalam meningkatkan kedua aspek ini.

Implikasi

Implikasi dari tinjauan pustaka tentang Analisis Korelasi antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, beberapa implikasi praktis dapat diidentifikasi untuk organisasi yang ingin memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka:

Peran Manajer dalam Meningkatkan Work Engagement, penelitian dalam tinjauan pustaka menunjukkan bahwa **manajer** Memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan tingkat keterlibatan karyawan. Manajer yang menyediakan dukungan yang tepat, memberi umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif cenderung meningkatkan **work engagement**. Hal ini mengarah pada Dedikasi yang lebih kuat, karena karyawan merasakan apresiasi dan lebih terhubung dengan tujuan organisasi. **Gallup (2024)** menyarankan agar organisasi berfokus pada pelatihan kepemimpinan untuk memastikan manajer dapat memotivasi dan melibatkan pegawai secara efektif.

Tingkat kepuasan kerja yang maksimal memiliki dampak langsung terhadap loyalitas karyawan. Organisasi harus memperhatikan work-life balance, memberikan penghargaan yang adil, serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan aman. **People Element (2024)** menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberi kesempatan untuk pengembangan pribadi akan melihat peningkatan loyalitas.

Pengakuan atas kontribusi karyawan dapat memperkuat rasa keterikatan mereka terhadap organisasi. **SHRM (2023-2024)** menggarisbawahi bahwa organisasi yang mengimplementasikan program penghargaan yang efektif, baik berupa pujian, insentif, atau pengakuan formal dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka.

Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan juga sangat penting untuk mendorong keterlibatan kerja dan kepuasan. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan masukan lebih mungkin merasa puas dan setia kepada perusahaan..

Suggestion

Setelah melakukan tinjauan pustaka tentang analisis hubungan antara **work engagement**, **kepuasan kerja**, dan **loyalitas karyawan**, berikut adalah saran-saran yang relevan untuk dipertimbangkan:

Pertama, Fokus pada Pengembangan Kepemimpinan, Karena peran manajer sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan dan juga kepuasan kerja, organisasi perlu berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan. Memastikan manajer memiliki keterampilan untuk mendukung, mengakui, dan memotivasi tim mereka akan membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan loyal. Kedua, Menciptakan Suasana Kerja yang Harmonis, Menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Saat karyawan merasa dihargai, dihormati, dan didengar, mereka lebih cenderung memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tetap bertahan di perusahaan. Ini juga melibatkan pengakuan atas kontribusi mereka dan memberikan rasa aman dalam pekerjaan. Ketiga, Peluang pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang melihat peluang untuk berkembang di dalam organisasi lebih cenderung loyal dan memiliki kinerja yang lebih baik. Menyediakan akses untuk pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan sangat penting. Keempat, Meningkatkan Komunikasi dan Mekanisme Umpan Balik, Membangun saluran komunikasi yang jelas dan secara aktif Umpan balik yang diminta secara aktif oleh manajemen memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa suara mereka didengar dan masalah mereka ditanggapi, mereka akan lebih terlibat dan puas atas pekerjaannya. Pemeriksaan rutin dan umpan balik kinerja dapat membantu meningkatkan pengalaman kerja.

Dengan menerapkan saran-saran ini, perusahaan dapat membangun tenaga kerja yang lebih terlibat, puas, dan loyal, yang pada akhirnya akan menaikkan tingkat kinerja secara keseluruhan dan mengurangi tingkat turnover.

Referensi :

- Conference Board (2024). Hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan.
- Gallup (2024). Kondisi Mengkhawatirkan Keterlibatan Karyawan dan Mengapa Perubahan Diperlukan. Laporan global mengenai keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan.
- People Element (2024). Tren keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan.
- Sheena Lyons et al. (2024). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan kerja dan loyalitas.
- Apriansyah Agusti et al. (2024). Penelitian di PT. Santika Pendopo Energy Palembang mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
- Faris & Raisah (2024). Korelasi kepuasan kerja dan loyalitas di Sekolah Menengah Atas di Mataram.
- Sania, A., & Putra, A. B. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. Idea Publika Grup). *Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB)*, 1(1), 25-38. ISSN: xxxx-xxxx.
- Azrin, Prayekti, & Septyarini, E. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi di PT. Astra Isuzu Yogyakarta). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1). ISSN: 2477-178x (Print), 2477-17xx (Online).

- Setyawan, A., Susbiyani, A., & Satoto, E. B. (2024). Pengaruh Mutasi dan Remunerasi Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Lingkungan KPP Pratama Jember. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 1189-1200. e-ISSN: 2715-2480, p-ISSN: 2715-1913. DOI: <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.8710>
- Lubis, R. A., & Adhitya, W. R. (2024). Sistem Kontrak Kerja, Jenjang Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan PT. Prima Indonesia Logistik Medan Belawan. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7(1), 647-653. DOI: [URL tidak tersedia].
- Widyastuti, D. R., & Prabowo, B. (2024). Pengaruh Lingkungan, Kompensasi, dan Disiplin terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Restaurant Combine Steak dan Omah Duren Kavling DPR Sidoarjo. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 452-468. DOI: 210.47476/reslaj.v6i1.3842.
- Huda, S., & Shofiyuddin, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis (SENESIS) 2024: Global Competence and Entrepreneurial Mindset for the Future*, 65-72.
- Pratama, M. F., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Divisi Merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 314-325. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1876>
- Zanabazar, A., Uvgunkhuu, G., Jigjiddorj, S., & Yondon, C. (2024). *The mediating role of employee loyalty and job engagement relationship between job satisfaction and intention to leave among bank employees in Mongolia*. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1118-1127. DOI: 10.53894/ijirss.v7i3.3086.
- Anjani, N. D., Faeni, D. P., & Setyawati, N. W. (2024). *Beban Kerja, Burn Out, Jenjang Karir, Employee Engagement terhadap Loyalitas Karyawan Pada Kantor Kelurahan Harapan Jaya Bekasi Utara*. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 50-60. DOI: [10.59603/ppiman.v2i2.361](https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i2.361).
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir*. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(1), 168-186. DOI: [10.30640/trending.v2i1.1937](https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937).
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada PT. Laboratorium Solusi Indonesia. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(1), 56-60. DOI: 10.37817/ikraith-ekonomika.v7i1.
- Mengxiao Ding & Chengli Wang (2023). Keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan.
- Angela et al. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan generasi Z.
- Gallup (2023). Studi global mengenai hubungan work engagement dan loyalitas karyawan.
- Nur Fauzi (2020). Hubungan antara work engagement dan loyalitas karyawan.
- Arfizsa et al. (2020). Hubungan signifikan work engagement dengan loyalitas karyawan.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
- Eisenberger, R., et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1349.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.