

PENINGKATAN *EMPLOYEE LOYALTY* MELALUI *JOB SATISFACTION* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PT. ASTRA HONDA MOTOR

Dr. Paulina Harun, S.E., M.Si

Adrian Budiman, S.E.

ABSTRACT

Employee loyalty can be defined as employees being committed to the success of the organization and believing that working for this organization is their best option. The aim of the study was to find the impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. This study also find the relationship between work rewards and job satisfaction. A structural equation modelling used to identify the variables that significantly affect employee loyalty. Using Amos21, data collected from 109 employees of PT Astra Honda Motor by using questionnaire as the main data. The results revealed that intrinsic and extrinsic reward has a significant and positive effects on job satisfaction, and job satisfaction and organizational commitment has a significant and positive effects on employee loyalty.

Keywords: *Employee Loyalty, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Extrinsic Reward, Intrinsic Reward.*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada hakikatnya faktor yang sangat esensial dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah kehadiran para karyawan dalam suatu perusahaan karena ketersediaan modal maupun teknologi mutakhir tidak akan bermanfaat bagi suatu perusahaan tanpa kehadiran para karyawannya. Dengan kata lain karyawan merupakan aset penting untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan harus memandangnya bukan semata sebagai '*sumber daya manusia*' yang lebih menekankan pada '*sumber daya*' yang bisa disejajarkan dengan sumber daya modal, tetapi lebih melihat karyawan sebagai manusia yang ingin dihargai kodratnya dan jika perlu para karyawan tersebut diperlakukan seperti keluarga sendiri. Perusahaan atau organisasi yang mampu bertahan dan menang dalam persaingan adalah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, karena itu perusahaan atau organisasi harus dapat memusatkan perhatiannya pada sumber dayanya, khususnya sumber daya manusia. Kualitas yang ada dalam sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi untuk mencapaitujuannya. Sumber daya manusia yang terdidik, cakap, berdisiplin, mau bekerja keras, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Kesadaran tentang makin pentingnya sumber daya manusia membuat organisasi

makin menghargai karyawan yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja. Meningkatkan loyalitas tidaklah mudah, dimana loyalitas timbul dari diri karyawan itu sendiri, hal tersebut berasal dari kesadaran bahwa antara karyawan dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan, karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya, disisi lain perusahaan juga mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan adanya karyawan itulah perusahaan akan dapat melakukan berbagai aktifitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan diantaranya adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu (Gamal, 2007). Kepuasan kerja memperoleh perhatian dari berbagai kalangan karena berbagai alasan yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Logikanya, seorang karyawan yang dipahami, dilayani dan dipenuhi perasaan dan inspirasinya terutama yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki loyalitas yang tinggi dan berpotensi memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan keberhasilan tujuan organisasinya. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada kondisi kerja yang positif dan dinamis, sehingga memberikan keuntungan yang nyata baik bagi organisasi maupun karyawan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan setiap manajemen organisasi dan menjadi salah satu alasan para peneliti untuk melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Pemilihan objek penelitian dilakukan pada PT Astra Honda Motor (AHM), karena PT AHM merupakan salah satu perusahaan yang berusaha menjaga loyalitas sumber daya manusia dengan cara mengukuhkan *sense of belonging* para karyawannya, yang dimaksud *sense of belonging* adalah rasa memiliki suatu kelompok atau organisasi dalam diri anggotanya, salah satu kebutuhan paling dasar untuk manusia, begitu pula yang diharapkan PT AHM terhadap karyawannya. Selain itu, karyawan PT AHM juga di berikan *reward* atas kinerja mereka. Karena prinsip inilah PT AHM bisa bertahan dan tumbuh sampai sekarang. Menurut Mehta et al (2010) pelanggan yang puas memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan, begitu pula sebaliknya. Rantai ini dimulai dengan produktivitas dan kualitas *output* dari karyawan yang dimiliki berkaitan dengan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi. Fenomena tersebut cukup menarik untuk di kaji melalui penelitian ilmiah untuk mengungkapkan pengaruh *job satisfaction* dan

organizational commitment terhadap *Employee Loyalty* pada karyawan PT Astra Honda Motor (AHM).

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada *Intrinsic Reward* dan *Extrinsic Reward* sebagai variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, yaitu *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* sebagai variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, yaitu *Employee Loyalty*. Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Astra Honda Motor. Penggunaan usia dalam objek penelitian ini berdasarkan usia angkatan kerja yang aktif di Indonesia.

1.3. Rumusan Permasalahan

Dalam penelitian ini akan menggali peran *Intrinsic* dan *Extrinsic Reward* terhadap *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment* terhadap *Employee Loyalty*. Sesuai dengan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menentukan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Apakah *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. Astra Honda Motor?
2. Apakah *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan PT. Astra Honda Motor?
3. Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Loyalty* pada karyawan PT. Astra Honda Motor?
4. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Loyalty* pada karyawan PT. Astra Honda Motor?

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis variabel *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Astra Honda Motor.
2. Untuk menguji dan menganalisis variabel *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* karyawan PT. Astra Honda Motor.
3. Untuk menguji dan menganalisis variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Astra Honda Motor.
4. Untuk menguji dan menganalisis variabel *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Loyalty* karyawan PT. Astra Honda Motor.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Sumber Daya Manusia (*Human Resource*)

Sonny Sumarsono (2003), Sumber Daya Manusia atau *Human Resource* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDm mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua menyangkut manusia yang manpu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.

2.1.2. Karyawan (*Employee*)

Merek (*brand*) adalah sebuah nama, istilah, tanda, lambang, atau desain, atau kombinasi semua ini, yang menunjukkan identitas pembuat atau penjual produk atau jasa, dan untuk membedakan penjual atau pembeli dari kompetisi produk atau jasa mereka (Keller, 2013). Merek yang kuat mempunyai ekuitas merek yang tinggi. Menurut Kotler & Armstrong (2008), ekuitas merek (*brand equity*) adalah pengaruh diferensial positif bahwa jika pelanggan mengenal nama merek, pelanggan akan merespons produk atau jasa.

2.1.3. Imbalan Intrinsik (*Intrinsic Reward*)

Imbalan intrinsik melekat pada pekerjaan itu sendiri dan dimana individu menikmatinya sebagai hasil dari berhasilnya menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuannya (Ajila & Abiola, 2004). Hackman & Oldham (1976) dalam (Rafiq et al, 2012) menyatakan imbalan intrinsik terdiri dari 3 dimensi yaitu:

1. Signifikansi tugas (*Task significance*) adalah semua karakteristik pekerjaan yang merangsang pertumbuhan pribadi dan pengembangan yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan pekerjaan mereka. Signifikansi tugas menunjukkan sejauh mana tugas dianggap sebagai kontribusi yang signifikan terhadap pekerjaan.
2. Otonomi tugas (*Task autonomy*) adalah tingkat kemandirian dan kebebasan dalam penjadwalan kerja dan melaksanakan prosedur yang telah ditentukan di tempat kerja.
3. Keterlibatan tugas (*Task involvement*) adalah tingkat seberapa banyak tugas yang menarik dan menantang yang dikerjakan oleh karyawan.

Rehman et al (2010) mengemukakan ada beberapa indikator *Intrinsic Reward* yaitu:

1. Signifikansi tugas

- a) Pekerjaan merupakan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan operasi organisasi.
- b) Pekerjaan ini benar-benar penting dan berharga.

2. Otonomi tugas

- a) Memiliki kebebasan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

- b) Membuat keputusan kerja tanpa berkonsultasi terlebih dahulu berkonsultasi dengan atasan.

3. Keterlibatan tugas

- a) Merasakan keberhasilan dalam jenis pekerjaan yang dilakukan.

2.1.4. Imbalan Ekstrinsik (*Extrinsic Reward*)

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang nyata dan imbalan ini berada di luar pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. Imbalan ekstrinsik terdapat dalam hal gaji atau upah, insentif, bonus, promosi, keamanan kerja, dan lain-lain. Luddy (2005) mengemukakan bahwa imbalan ekstrinsik terdiri dari 2 dimensi yaitu:

1. Imbalan sosial (*Social reward*) merujuk mereka yang dapat diperoleh dari interaksi dengan orang lain pada pekerjaan. Hubungan yang ramahakan berpeluang meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi dapat dikurangi melalui keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.
2. Imbalan organisasi (*Organizational reward*) adalah imbalan yang berwujud nyata yang terlihat secara alami seperti gaji, promosi, dan manfaat pekerjaan terkait lainnya.

Rehman et al (2010) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator *Extrinsic Reward* yaitu:

1. Imbalan sosial

- a) Menemukan atasan sesuai dengan persepsi, yang mendukung dan membantu dalam hal pekerjaan.
- b) Yakin rekan kerja yang mendukung dan membantu.

2. Imbalan organisasi

- a) Mendapatkan perlengkapan yang lengkap seperti peralatan dan waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- b) Merasa gaji saya sebanding dengan orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

2.1.5. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau keadaan emosi bahwa seseorang merasakan kepuasan yang didasarkan pada berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerja (Ronra & Chaisawat, 2009).

Dizgah et al (2012) menyatakan ada beberapa indikator *job satisfaction* yaitu:

- a) Telah menemukan pekerjaan yang menarik di sini.
- b) Kepuasan kerja bermanfaat untuk memberikan layanan di perusahaan ini.
- c) Akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat untuk bekerja.
- d) Kesimpulannya merasa puas atas pekerjaan saat ini.

2.1.6. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Pandey & Khare, 2012). Komitmen organisasi terbagi menjadi 3 komponen yaitu:

1. Komitmen keberlanjutan (*Continuance commitment*) mencerminkan komitmen berdasarkan beban yang dirasakan baik ekonomi dan sosial untuk meninggalkan organisasi.
2. Komitmen afektif (*Affective commitment*) mencerminkan komitmen berdasarkan berkembangnya ikatan emosional karyawan dengan organisasi terutama melalui pengalaman kerja yang positif.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*) mencerminkan komitmen berdasarkan kewajiban yang dirasakan terhadap organisasi, misalnya berakar pada norma-norma timbal balik.

Deresky (2006) menyatakan bahwa ada beberapa indikator *organizational commitment* yaitu:

1. Komitmen berkelanjutan

- a) Tetap berada di organisasi ini karena saya merasa bahwa takkan mudah untuk masuk ke organisasi lain.
- b) Merasa memiliki sedikit peluang di organisasi lain.
- c) Bekerja dengan organisasi ini merupakan suatu kebutuhan.

2. Komitmen afektif

- a) Akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir dalam organisasi ini.
- b) Merasa seperti "bagian dari keluarga" di organisasi ini.
- c) Saya merasa bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bagian dari organisasi ini.

3. Komitmen normatif

- a) Keuntungan bukan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi.

- b) Banyak berutang budi kepada organisasi.
- c) Akan merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini sekarang.

2.1.7. Loyalitas Karyawan (*Employee Loyalty*)

Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk keberhasilan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka, mereka tidak hanya berencana untuk tetap dengan organisasi, tetapi mereka secara aktif tidak mencari pekerjaan alternatif dan tidak responsif terhadap penawaran dari organisasi lain (Pandey & Khare, 2012). Martensen & Grønholdt, 2006) menyatakan ada beberapa indikator *Employee Loyalty* yaitu:

- a) Sangat senang dipekerjakan di organisasi ini.
- b) Akan merekomendasikan organisasi ini kepada orang lain.
- c) Secara umum merasa organisasi ini lebih baik dari organisasi lain.
- d) Termotivasi untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja.

2.2. Rerangka Konseptual

Imbalan intrinsik didefinisikan mempengaruhi karyawan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya pengaruh positif antara *Intrinsic Reward* terhadap *Job Satisfaction*, semakin banyak imbalan yang diberikan seperti prestasi, tantangan, kemandirian, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi dan profesional oleh perusahaan kepada karyawannya maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Rehman et al, 2010).

H₁: *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Imbalan ekstrinsik didefinisikan mempengaruhi karyawan secara positif terhadap kepuasan kerja mereka, adanya pengaruh positif antara *Extrinsic Reward* terhadap *Job Satisfaction*, semakin tinggi imbalan yang diberikan oleh perusahaan seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, promosi, ruang kantor pribadi, dan suasana kemasyarakatan kepada karyawannya maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Rehman et al, 2010).

H₂: *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja didefinisikan mempengaruhi karyawan secara positif terhadap pekerjaan mereka atau situasi pekerjaan, adanya pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan tersebut (Abdullah, R B et all, 2009).

H₃: *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

Komitmen organisasi didefinisikan mempengaruhi karyawan secara positif terhadap loyalitas mereka dengan perusahaan (Nortcraft & Neale, 1996 dalam Pandey & Khare, 2012). Adanya pengaruh positif antara *Organizational Commitment* terhadap *Employee Loyalty*, semakin tinggi komitmen suatu karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan tersebut.

H₄: *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

2.3. Model Penelitian



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian pada penulisan ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Astra Honda Motor. Penggunaan usia dalam objek penelitian ini berdasarkan usia angkatan kerja yang aktif.

3.2. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif yang akan dilakukan satu kali dalam suatu periode (*cross sectional design*). *Cross sectional design* adalah jenis rancangan riset yang terdiri dari pengumpulan informasi mengenai sampel tertentu dari elemen populasi hanya sekali (Malhotra, 2010). Dalam *cross sectional design*, hanya satu sampel responden diambil dari populasi sasaran dan informasi hanya didapatkan satu kali dari responden tersebut.

3.3. Metode Penghimpunan Data

Dalam penelitian ini, data untuk penyelesaian penelitian bersumber dari data primer dan sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dibuat oleh peneliti untuk menyelesaikan masalah penelitian (Malhotra, 2010). Kuesioner diukur dengan skala Interval 7 poin, mulai 1 sampai 7 sesuai dengan tingkat kesetujuan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk mendukung penyelesaian penelitian (Malhotra, 2010).

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek dari suatu penelitian. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Astra Honda Motor (Arikunto & Suharsimi, 2010). Sampling adalah pengambilan suatu bagian dari populasi sebagai representasi (Malhotra, 2010). Teknik Sampling yang digunakan peneliti adalah *convenience sampling*. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan suatu populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian ini digunakan rumus Slovin (Umar, 2004).

$$\text{Jumlah Sampel} = n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah sampel = $150 / (1 + 150 (0.05)^2) = 109$ sampel

Terakhir untuk mengetahui dimana besarnya jumlah sampel ditetapkan. Metode statistik dengan program SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 Hair et al. (2010). Dalam penelitian ini, jumlah indikator pertanyaan sebanyak 25 pertanyaan.

3.5. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Skala Pengukuran
<i>Intrinsic Reward (IR)</i>	Imbalan intrinsik melekat pada pekerjaan itu sendiri dan dimana individu menikmatinya sebagai hasil dari berhasilnya menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuannya. (Ajila & Abiola, 2004)	Signifikansi tugas (IR1) Pekerjaan saya merupakan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan operasi perusahaan. (IR2) Pekerjaan saya benar-benar penting dan berharga. Otonomi tugas (IR3) Saya memiliki banyak kebebasan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. (IR4) Saya membuat sebagian keputusan kerja tanpa terlebih dahulu berkonsultasi dengan atasan. Keterlibatan tugas	Interval Likert 1-7

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Skala Pengukuran
		(IR5) Saya merasakan keberhasilan dalam jenis pekerjaan yang saya lakukan. (Rehman et al, 2010)	
<i>Extrinsic Reward (ER)</i>	Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang nyata dan imbalan ini berada di luar pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. (Luddy, 2005)	Imbalan sosial (ER1) Saya mendapatkan atasan sesuai dengan persepsi saya, yang mendukung dan membantu dalam hal pekerjaan. (ER2) Saya percaya pada rekan kerja saya yang mendukung dan membantu saya. Imbalan organisasi (ER3) Saya mendapatkan perlengkapan yang lengkap seperti peralatan dan waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. (ER4) Saya merasa gaji saya sebanding dengan orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa. (Rehman et al, 2010)	Interval Likert 1-7
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau keadaan emosi bahwa seseorang merasakan didasarkan pada berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerja. (Ronra, B., & Chaisawat, M. 2009)	(JS1) Saya telah menemukan pekerjaan yang menarik di sini. (JS2) Kepuasan kerja bermanfaat bagi saya untuk memberikan layanan di perusahaan ini. (JS3) Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat untuk bekerja. (JS4) Saya merasa puas atas pekerjaan saya saat ini. (Dizgah et al., 2012)	Interval Likert 1-7
<i>Organizational Commitment (OC)</i>	Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan	Komitmen berkelanjutan (OC1) Saya tetap berada di organisasi ini karena saya merasa bahwa takkan mudah untuk masuk ke organisasi lain. (OC2) Saya tetap di organisasi ini karena saya merasa bahwa saya memiliki sedikit peluang di organisasi lain.	Interval Likert 1-7

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Skala Pengukuran
	keanggotaan dalam organisasi. (Pandey & Khare, 2012)	(OC3) Saat ini, bekerja dengan organisasi saya merupakan suatu kebutuhan. Komitmen afektif (OC4) Saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya dalam organisasi ini. (OC5) Saya merasa seperti "bagian dari keluarga" di organisasi saya. (OC6) Saya merasa bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bagian dari organisasi ini. Komitmen normatif (OC7) Bahkan jika itu adalah untuk keuntungan saya, itu bukan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi ini. (OC8) Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang. (Deresky, 2006)	
<i>Employee Loyalty (EL)</i>	Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk keberhasilan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka, mereka tidak hanya berencana untuk tetap dengan organisasi, tetapi mereka secara aktif tidak mencari pekerjaan alternatif dan tidak responsif terhadap penawaran dari organisasi lain. (Pandey & Khare, 2012)	(EL1) Saya sangat senang dipekerjakan di organisasi ini. (EL2) Saya merasa berkomitmen untuk bekerja menuju tujuan bersama. (EL3) Secara umum saya merasa organisasi ini lebih baik dari organisasi lain. (EL4) Saya termotivasi untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja. (Martensen & Grønholdt, 2006)	Interval Likert 1-7

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Responden

Seluruh responden yang berjumlah 109 orang, terdiri dari 40% atau 44 orang responden yang berjenis kelamin wanita dan 60% atau 65 orang responden yang berjenis kelamin pria. Peneliti mengelompokkan skala usia responden menjadi 4 kelompok, yaitu skala usia 18-27 tahun, 28-37 tahun, 38-47 tahun dan >47 tahun. Dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 28-37 tahun yang berjumlah 57 orang atau sebesar 52%, kemudian diikuti oleh responden yang berusia antara 18-27 tahun dengan jumlah responden 36 orang atau sebesar 33%, sisanya sebanyak 16 atau 15% responden yang berusia 38-47 tahun. Diketahui bahwa mayoritas tingkat pendidikan responden adalah Strata 1 (S1) dengan jumlah 92 orang atau sebesar 84%, kemudian diikuti oleh responden berpendidikan Diploma 3 (D3) yang berjumlah 13 orang atau sebesar 12%, Strata 2 (S2) dengan jumlah 4 orang atau sebesar 4%, dan ternyata tidak ada responden yang berpendidikan SMA dalam penelitian ini.

4.2. Hasil Analisis Data

Hasil validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria yang ditentukan (*Factor Loading* lebih dari $\geq 0,50$ dan hampir mencapai $\geq 0,70$; *Construct Reliability* $\geq 0,70$; *Variance Extracted* $\geq 0,50$). Hasil pengolahan data *output regression weights* yang menunjukkan apakah hipotesis yang diajukan didukung data atau tidak dengan syarat nilai *p-value* $\geq 0,05$. Hasil menunjukkan semua hipotesis memenuhi syarat nilai yang diinginkan sehingga mendukung data.

4.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan implikasi manajerial untuk pihak PT. Astra Honda Motor. Beberapa saran manajerial yang dapat diberikan kepada pihak manajemen PT. Astra Honda Motor adalah sebagai berikut:

1. Pada indikator (IR2) "pekerjaan saya benar-benar penting dan berharga" memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *intrinsic reward* lainnya yaitu sebesar (5,972), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih meyakinkan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut benar-benar penting dan berharga bagi tercapainya tujuan perusahaan.
2. Pada indikator (ER3) "saya mendapatkan perlengkapan yang lengkap seperti peralatan dan waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik" memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *extrinsic reward* lainnya sebesar (5,936), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator

tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih memenuhi kebutuhan karyawan berupa perlengkapan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

3. Pada indikator (JS4) “saya merasa puas atas pekerjaan saya saat ini” memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *job satisfaction* lainnya yaitu sebesar (5,945), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya.
4. Pada indikator (OC4) “saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya dalam organisasi ini” memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *organizational commitment* lainnya yaitu sebesar (5,936), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan kelangsungan karir karyawannya di perusahaan.
5. Pada indikator (EL3) “secara umum saya merasa organisasi ini lebih baik dari organisasi lain” memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *employee loyalty* lainnya yaitu sebesar (5,780), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih meyakinkan karyawan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja lebih baik dari perusahaan lain.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa semua hipotesis yang memiliki pengaruh positif. Sehingga diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. *Intrinsic Reward* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Job Satisfaction* terbukti dalam penelitian ini.
2. *Extrinsic Reward* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Job Satisfaction* terbukti dalam penelitian ini.
3. *Job Satisfaction* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Employee Loyalty* terbukti dalam penelitian ini.
4. *Organizational Commitment* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Employee Loyalty* terbukti dalam penelitian ini.

5.2. Saran

Beberapa saran yang mungkin dapat diberikan untuk perusahaan kosmetik khususnya PT. Astra Honda Motor dan untuk penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut.

1. Perusahaan perlu untuk mengubah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya dengan cara memberikan peran lebih terhadap karyawan agar mereka menganggap

pekerjaan mereka itu sangat penting dan juga memberikan kebebasan dalam melakukan tugas mereka.

2. Perusahaan harus lebih untuk memenuhi perlengkapan karyawan yang membantu mereka melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Selain itu meningkatkan hubungan antar karyawan akan menimbulkan kerja sama yang baik dan suasana kerja yang kondusif.
3. Perusahaan harus lebih jelas dalam pemberian *reward* terhadap karyawannya agar *job satisfaction* karyawan meningkat.
4. Perusahaan perlu membuat kondisi yang nyaman dilingkungan kerja agar karyawan merasa perlu untuk mengahabiskan karir di perusahaan.
5. Perusahaan perlu untuk membuktikan pada karyawannya bahwa perusahaan tempat mereka bekerja tempat terbaik untuk bekerja yaitu dengan cara memberikan kenyamanan ditempat kerja.
6. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mengganti objek yang diteliti dengan objek lain yang bergerak industri manufaktur juga atau objek yang lebih banyak populasinya. Objek penelitian tersebut pasti memiliki proses loyalitas yang harus dianalisa lebih lanjut untuk peneliti lainnya. Aspek *Employee Loyalty* pada industri tersebut juga bisa diperluas. Berdasarkan hal tersebut, nantinya diharapkan penelitian mengenai *Employee Loyalty* akan mengukur dan menganalisa segala aspek yang berhubungan dan terkait sehingga dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dan bermanfaat.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. B. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang valley, Malaysia. *International Journal of Business and management*.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on work performance in an organization. *J.Soc.sci*, 8(1) 7-12.
- Arikunto, & Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*.
- Bakan, I., Büyükbeşe, T., & Erşahan, B. (2011). An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees. *Int. J. Emerg. Sci.*, 1(3), 231-245.
- C. Padmavathy, et. al. (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in indian retail bank. *International Journal of bank Marketing*.
- Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultulrs (5th Edition)*. Pearson/Prentice Hall.

- Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector . *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Engin, E., & Akgoz, B. E. (2013). The effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment. *British Journal of Arts and Social Science, Vol. 14, No. 2*.
- Gamal, M. (2007). *Menempatkan SDM sebagai Human Capital*. Jakarta: Kabar Indonesia.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle Rider: Pearson Education.
- Ikhwan. (2014). *AHM Raih Penghargaan Word of Mouth Marketing 2014*. Jakarta: Press Release.
- Jaros, S. (2007). Mayer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4*.
- Kountur, R. (2007). *Metode Penelitian: Untuk penulisan Skripsi dan Tesis(2nd Edition)*. Jakarta: PPM.
- Lin, H.-F. (2011). An empirical investigation of mobile banking adoption: The effect of innovation attributes and knowledge-based trust. *International Journal of Information Management, 252-260*.
- Luddy, N. (2005). Job satisfaction amongst employee at a public health institution in the western cape. *Unpublished Masters treatise. University of the Western Cape, Cape town, Wester cape*.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal, 37 (4), 42-54*.
- Maholtra, N. K. (2010). *Marketing Research*. United State of America: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal Marketing; A Study of Employee Loyalty, its Determinants and Consequences. *Innovative Marketing, Volume 2, Issue 4*.

- Mehta, e. a. (2010). Employee Loyalty towards Organization A study of Academician. *ISSN:2229-6247*, 98-108.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Human Resource Management Review*.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (n.d.). Typology of Organizational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2 (6), 1078-1081.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United State of America: Thompson South Western.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior 12 th edition*. Mc Graw Hill.
- Özutku, H. (2012). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Result: An Emperical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and Economics Research Journal*, Volume 3 Number 3.
- Padmavathy, C. (2005). Measuring Effectiveness of Costumer Relationship Management in Indian Retail Bank. *International Journal of Bank Marketing*.
- Pandey, M. C., & Khare, M. R. (2012). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employe Loyalty . *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*.
- Роро. (2013 йил 23-4). *Jumlah Penjualan Motor Sport 250 cc, Ninja 250 Masih Memimpin*. Retrieved 2015 йил 8-2 from motor.otomotif.net: <http://motor.otomotifnet.com/read/2013/04/23/340373/30/9/Jumlah-Penjualan%20Motor-Sport-250-cc-Ninja-250-Masih-Memimpin>
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012). EFFECT OF REWARDS ON JOB SATISFACTION EVIDENCE FROM PAKISTAN. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, vol 4, No 1.
- Rehman, M. z., Khan, M. R., Ziauddin, & Lashari, J. A. (2010). Effect of Job Reward on Job Satisfaction, Moderating Role of Age differences: An Empirical Evidence from Pakistan . *African Journal of Business Management Vol. 4(6)*, pp. 1131-1139.
- Rishipal, D., & Manish. (2013). Performance management and Employee Loyalty. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Essentials of Organizational Behavior. Ninth Edition.* New Jersey: Pearson hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. United State of America, New York: Pearson Prentice Hall.

Robinson, L. (2009). *hangeology: How to Enable Groups, Communities and Societies to Do Things They've Never Done Before*. United Kingdom: Green Books Ltd.

Ronra, B., & Chaisawat, M. (2009). Factors affecting employee turnover and job satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts.

Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling: Dengan Lisrel 8.8.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Indikator	Uji Validitas		Uji Realibilitas		
		Factor Loading	Kesimpulan	AVE>0.5	CR>0.7	Kesimpulan
<i>Intrinsic Reward</i>	IR1	0.752	Valid	0,641	0,896	Reliable
	IR2	0.868	Valid			
	IR3	0.538	Valid			
	IR4	0.848	Valid			
	IR5	0.936	Valid			
<i>Extrinsic reward</i>	ER1	0.888	Valid	0,681	0,893	Reliable
	ER2	0.613	Valid			
	ER3	0.942	Valid			
	ER4	0.820	Valid			
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.815	Valid	0,570	0,841	Reliable
	JS2	0.689	Valid			
	JS3	0.802	Valid			
	JS4	0.707	Valid			
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	0.705	Valid	0,562	0,910	Reliable
	OC2	0.823	Valid			
	OC3	0.748	Valid			
	OC4	0.679	Valid			

	OC5	0.700	Valid			
	OC6	0.629	Valid			
	OC7	0.872	Valid			
	OC8	0.811	Valid			
<i>Employee Loyalty</i>	EL1	0.850	Valid	0.711	0.907	Reliable
	EL2	0.899	Valid			
	EL3	0.745	Valid			
	EL4	0.870	Valid			

Tabel Hasil Penelitian Indeks *Goodness of Fit*

GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil Perhitungan	Kriteria
<i>Absolute –Fit Measures</i>			
CMIN/DF	CMIN/DF \leq 5,00 (<i>good fit</i>)	4,222	<i>Good</i>
			<i>Fit</i>
RMSEA	RMSEA \leq 0,08 (<i>good fit</i>)	0,173	<i>Poor</i>
	0,08 \leq RMSEA \leq 0,10 (<i>marginal fit</i>)		<i>Fit</i>
	RMSEA \geq 0,10 (<i>poor fit</i>)		
<i>Incremental Fit Measure</i>			
CFI	CFI \geq 0,90 (<i>good fit</i>)	0,719	<i>Poor</i>
	0,80 \leq CFI \leq 0,90 (<i>marginal fit</i>)		<i>Fit</i>
	CFI \leq 0,80 (<i>poor fit</i>)		

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Tabel Output Regression Weights

Hipotesis	Path	Estimasi	P	Kesimpulan
1	<i>JS</i> \leftarrow <i>IR</i>	0,642	***	Didukung Data
2	<i>JS</i> \leftarrow <i>ER</i>	0,569	***	Didukung Data
3	<i>EL</i> \leftarrow <i>JS</i>	0,322	***	Didukung Data
4	<i>EL</i> \leftarrow <i>OC</i>	0,887	***	Didukung Data

Hasil Olahan SEM

Number of distinct sample moments: 325

Number of distinct parameters to be estimated: 60

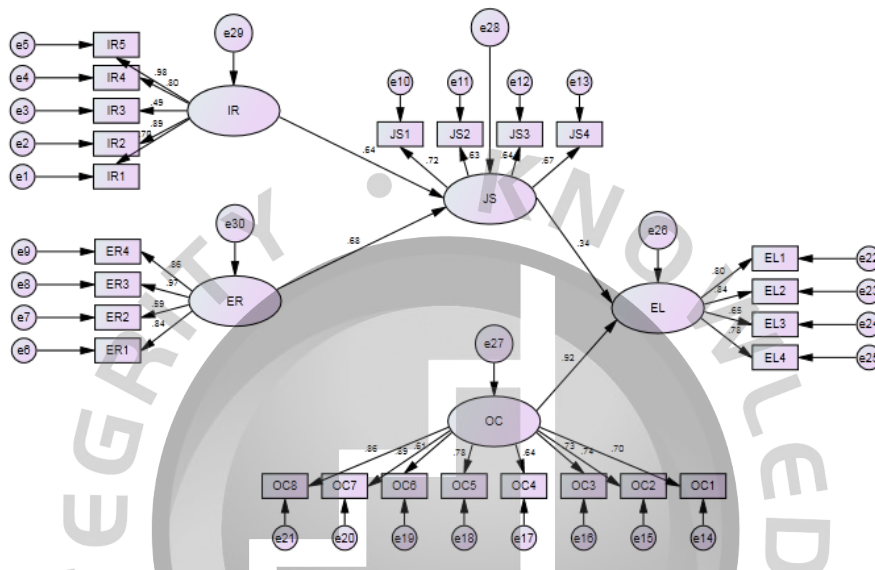
Degrees of freedom (325 - 60): 265

Minimum was achieved

Chi-square = 1118.804

Degrees of freedom = 265

Probability level = .000



Analisis Data Primer

No.	Pernyataan	Total skor	Rata-rata skor
<i>Intrinsic Reward</i>			
1	Pekerjaan saya merupakan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan operasi perusahaan.	653	5.991
2	Pekerjaan saya benar-benar penting dan berharga.	651	5.972
3	Saya memiliki banyak kebebasan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.	656	6.018
4	Saya membuat sebagian keputusan kerja tanpa terlebih dahulu berkonsultasi dengan atasan.	653	5.991
5	Saya merasakan keberhasilan dalam jenis pekerjaan yang saya lakukan.	648	5.945
<i>Extrinsic Reward</i>			
6	Saya mendapatkan atasan sesuai dengan persepsi saya, yang mendukung dan membantu dalam hal pekerjaan.	655	6.009

No.	Pernyataan	Total skor	Rata-rata skor
7	Saya percaya pada rekan kerja saya yang mendukung dan membantu saya.	674	6.183
8	Saya mendapatkan perlengkapan yang lengkap seperti peralatan dan waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	647	5.936
9	Saya merasa gaji saya sebanding dengan orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.	655	6.009
Job Satisfaction			
10	Saya telah menemukan pekerjaan yang menarik di sini.	657	6.028
11	Kepuasan kerja bermanfaat bagi saya untuk memberikan layanan di perusahaan ini.	661	6.064
12	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat untuk bekerja.	659	6.046
13	Saya merasa puas atas pekerjaan saya saat ini.	648	5.945
Organizational Commitment			
14	Saya tetap berada di organisasi ini karena saya merasa bahwa takkan mudah untuk masuk ke organisasi lain.	652	5.982
15	Saya tetap di organisasi ini karena saya merasa bahwa saya memiliki sedikit peluang di organisasi lain.	652	5.982
16	Saat ini, bekerja dengan organisasi saya merupakan suatu kebutuhan.	661	6.064
17	Saya akan sangat senang untuk menghabiskan sisa karir saya dalam organisasi ini.	647	5.936
18	Saya merasa seperti "bagian dari keluarga" di organisasi saya.	648	5.945
19	Saya merasa bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bagian dari organisasi ini.	656	6.018
20	Bahkan jika itu adalah untuk keuntungan saya, itu bukan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi ini.	657	6.028
21	Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya sekarang.	664	6.092
Employee Loyalty			
22	Saya sangat senang dipekerjakan di organisasi ini.	660	6.055
23	Saya merasa berkomitmen untuk bekerja menuju tujuan bersama.	669	6.138
24	Secara umum saya merasa organisasi ini lebih baik dari organisasi lain.	630	5.780
25	Saya termotivasi untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja.	654	6.000