

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dan tidak tergantikan dalam suatu organisasi, karena memiliki peran strategis dalam mengarahkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Nur Azizah (2019), SDM adalah faktor sentral yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan di tengah persaingan global yang semakin kompetitif. Dalam hal ini, peningkatan kualitas tenaga kerja akan berdampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan (Sihabudin, 2019). Tenaga kerja yang dikelola dengan baik tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara efektif, tetapi juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang bernilai tinggi bagi perusahaan.

Penelitian oleh (Egenius et al., 2020), SDM memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja melalui loyalitas kerja dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sejalan dengan temuan Yuswardi et al. (2023), yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan hasil dari sinergi berbagai faktor seperti insentif, motivasi, serta kepuasan kerja. Di sisi lain, Yasmine & Fanji (2024) menekankan pentingnya upaya perusahaan untuk terus memperbaiki kualitas SDM agar tetap bertahan dan unggul dalam iklim bisnis yang dinamis. Maka dari itu, pemahaman mengenai peran SDM dalam membentuk loyalitas kerja menjadi landasan penting dalam penelitian ini.

Dalam suatu organisasi, karyawan merupakan elemen kunci yang mendukung seluruh aktivitas operasional maupun strategis. Mereka tidak hanya menjadi pelaksana teknis, tetapi juga berperan aktif dalam menjaga kelangsungan perusahaan melalui kontribusi pikiran, tenaga, dan waktu. Sejalan dengan itu, organisasi yang ingin bertahan di era kompetitif saat ini dituntut untuk mampu memaksimalkan potensi sumber daya manusianya secara optimal (Azizah, 2019). Karyawan merupakan elemen vital dalam organisasi, karena mereka menjadi pelaksana utama dari setiap aktivitas dan kebijakan perusahaan. Tanpa adanya karyawan yang kompeten, produktif, dan berdedikasi tinggi, organisasi akan kesulitan dalam mencapai tujuannya.

Karyawan juga tidak hanya sekadar pelaksana tugas, tetapi mereka merupakan bagian integral dari proses pencapaian keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Muliati & Masmarulan R, 2025). Oleh karena itu, pengelolaan karyawan sebagai sumber daya manusia perlu mendapat perhatian khusus, mulai dari aspek kesejahteraan, motivasi, kepuasan kerja, hingga loyalitas terhadap perusahaan. Sebagai tenaga kerja, karyawan diharapkan memiliki loyalitas yang tinggi agar mampu bekerja secara konsisten dan bertanggung jawab dalam jangka panjang (Sania & Putra, 2024). Loyalitas tersebut akan tercermin melalui komitmen kerja, kepatuhan terhadap nilai organisasi, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari yang dituntut secara formal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat membentuk dan meningkatkan loyalitas kerja karyawan (Yasmine & Fanji, 2024).

Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara strategis. Tingkat loyalitas karyawan menjadi perhatian utama bagi perusahaan, mengingat tingginya tingkat *turnover* dapat mengganggu stabilitas operasional (Alkandi et al., 2023). Perusahaan berlomba-lomba untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan kompensasi dan motivasi yang sesuai agar dapat mempertahankan karyawan berkompeten. Menurut Panggabean (2020) motivasi dan kompensasi berperan besar dalam menciptakan loyalitas dan retensi karyawan.

Kondisi serupa juga terjadi di lingkungan RRI Madiun, di mana tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan muncul seiring dengan perubahan struktur kerja dan dinamika organisasi. Sebagai lembaga penyiaran publik, RRI memiliki karakteristik unik, termasuk beban kerja tinggi serta ekspektasi profesionalisme yang kuat. Namun, belum semua karyawan menunjukkan loyalitas optimal terhadap lembaga. Fenomena ini memunculkan pertanyaan apakah insentif, motivasi, dan kepuasan kerja sudah dikelola secara efektif untuk membentuk loyalitas kerja yang tinggi di kalangan karyawan RRI Madiun.

Berdasarkan data internal LPP RRI Madiun (2024), dampak insentif terhadap loyalitas dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang cukup signifikan. Jenis insentif berupa bonus finansial memiliki pengaruh sebesar 78% terhadap loyalitas dan 82% terhadap kinerja, menunjukkan bahwa penghargaan

dalam bentuk tunai efektif mendorong karyawan untuk bertahan dan meningkatkan performa.

Adapun pengakuan non finansial justru mencatat pengaruh tertinggi terhadap loyalitas, yakni 85%, menandakan bahwa apresiasi simbolis dan pengakuan sosial memiliki peran penting dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, insentif berupa pelatihan dan pengembangan memberi dampak positif sebesar 80% terhadap loyalitas dan 76% terhadap kinerja, mengindikasikan bahwa investasi pada peningkatan kompetensi dapat memperkuat motivasi jangka panjang. Adapun lingkungan kerja yang nyaman juga turut memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas (70%) dan kinerja (68%), yang menunjukkan bahwa faktor non-materiil seperti suasana kerja turut menentukan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa insentif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, merupakan strategi penting dalam meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan RRI Madiun.

Tabel 1. 1 Dampak Insentif Pada Karyawan RRI

Jenis Insentif	Pengaruh terhadap Loyalitas (%)	Pengaruh terhadap Kinerja (%)	Keterangan
Bonus Finansial	78	82	Peningkatan signifikan loyalitas dan kinerja dengan bonus tunai
Pengakuan Non Finansial	85	74	Karyawan merasa dihargai, loyalitas meningkat lebih tinggi
Pelatihan & Pengembangan	80	76	Meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja jangka Panjang
Lingkungan Kerja Nyaman	70	68	Berkontribusi pada kepuasan kerja dan loyalitas

Sumber: LPP RRI Madiun (2024)

Peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian insentif menjadi salah satu strategi yang diharapkan mampu memperkuat loyalitas karyawan (Giovanni & Ie, 2022) sekaligus berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Namun, dalam konteks RRI Madiun, upaya tersebut menghadapi tantangan tersendiri, terutama terkait dengan persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi. Berdasarkan temuan Wazirman et al. (2022), terdapat kesenjangan signifikan antara gaji dan tunjangan yang diterima oleh pegawai biasa dengan pejabat eksekutif atau pengurus. Pegawai hanya memperoleh gaji pokok dan tunjangan yang dinilai kurang mencukupi, sementara pengurus menerima berbagai fasilitas tambahan seperti tunjangan pulsa, tempat tinggal, hingga kendaraan dinas. Ketimpangan ini berpotensi menimbulkan rasa ketidakpuasan dan berdampak negatif terhadap loyalitas serta semangat kerja pegawai (Alkandi et al., 2023).

Kondisi tersebut diperkuat oleh data dalam tabel 1.2 yang menunjukkan rata-rata gaji pokok pegawai RRI Madiun berdasarkan golongan, di mana gaji berkisar dari Rp1.685.700 hingga Rp6.373.200. Meskipun struktur penggajian ini mengikuti ketentuan formal, namun perbedaan fasilitas dan reward tambahan antara jenjang jabatan menciptakan jurang persepsi keadilan di kalangan pegawai operasional. Ketidakpuasan yang timbul dari kesenjangan kompensasi ini dapat menghambat motivasi dan menurunkan loyalitas, apalagi jika pegawai merasa usaha dan kontribusi mereka tidak sebanding dengan penghargaan yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen RRI Madiun untuk melakukan evaluasi terhadap sistem insentif dan reward agar dapat menciptakan

lingkungan kerja yang lebih adil, memuaskan, dan berorientasi pada peningkatan loyalitas serta kinerja jangka panjang.

Tabel 1.2 Daftar Gaji Pokok Rata-Rata Pegawai RRI Madiun

No	Jabatan	Gaji pokok Rata-Rata
1.	Golongan I	Rp1.685.700 - Rp2.901.400
2.	Golongan II	Rp2.184.000 - Rp4.125.600
3.	Golongan III	Rp2.785.700 - Rp5.180.700
4.	Golongan IV	Rp3.287.800 - Rp6.373.200

Sumber: LPP RRI Madiun (2024)

Loyalitas kerja merupakan bentuk komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Maharani et al. (2013), loyalitas dalam konteks organisasi mencerminkan kesediaan seorang karyawan untuk menggunakan segenap kemampuannya demi mendukung pencapaian tujuan perusahaan, menjaga rahasia perusahaan, dan tidak melakukan tindakan merugikan selama masih menjadi bagian dari organisasi (Yasmine & Fanji, 2024). Loyalitas bukan hanya sebatas bertahan di perusahaan, tetapi juga mencakup aspek dedikasi, integritas, serta kepatuhan terhadap nilai-nilai dan aturan perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung memiliki motivasi tinggi, lebih produktif, dan menunjukkan perilaku kerja positif yang konsisten (Ghufron et al., 2024).

Loyalitas karyawan juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, bersedia melakukan pekerjaan tambahan, serta merasa menjadi bagian penting dari perusahaan (Apta et al., 2022). Dalam jangka panjang, loyalitas memiliki implikasi besar terhadap keberlangsungan organisasi karena karyawan yang loyal akan mendukung stabilitas operasional dan mengurangi biaya akibat *turnover*. Arobi et al. (2021) menjelaskan bahwa

loyalitas dapat ditumbuhkan melalui berbagai pendekatan manajerial, seperti pemberian insentif, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Oleh karena itu, loyalitas kerja menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur keberhasilan manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi (Giovanni & Ie, 2022).

Insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi atau pencapaian tertentu yang melebihi standar. Menurut penelitian Karim et al. (2023), insentif adalah kompensasi tambahan yang diberikan untuk mendorong semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Insentif biasanya bersifat variabel dan diberikan dalam bentuk finansial seperti bonus, tunjangan prestasi, atau reward lainnya. Dalam praktiknya, pemberian insentif harus mempertimbangkan aspek keadilan dan kelayakan agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan secara maksimal (Maharani et al., 2013).

Insentif memiliki keterkaitan erat dengan loyalitas kerja karena dapat menciptakan rasa dihargai dalam diri karyawan. Aditia (2022) mengemukakan bahwa insentif merupakan penghargaan yang dikaitkan langsung dengan prestasi kerja; semakin tinggi pencapaian, semakin besar pula insentif yang diperoleh. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arobi et al. (2021), ditemukan bahwa insentif dan tunjangan memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditia (2022) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Ketika insentif diberikan secara adil dan proporsional, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaiknya. Apta et al. (2022) juga menegaskan bahwa insentif memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan loyalitas, karena insentif menciptakan rasa keadilan dan penghargaan yang mendalam dari perusahaan kepada karyawan.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Putri & Angelica (2024) menyebutkan bahwa motivasi menjadi kekuatan pendorong bagi karyawan untuk tetap antusias, bersemangat, serta mampu menyelaraskan diri dengan tujuan organisasi. Ketika perusahaan mampu membangkitkan motivasi kerja melalui berbagai pendekatan, baik insentif, lingkungan kerja, maupun kepemimpinan, maka loyalitas dan kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Motivasi juga memainkan peran penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Goller & Dewi (2021) mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, terutama ketika motivasi berasal dari dalam diri maupun dari perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi, karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, memiliki semangat kolaboratif, dan siap melampaui target yang ditetapkan.

Motivasi berperan penting dalam menjaga semangat dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Goller & Dewi (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memengaruhi loyalitas, terutama jika perusahaan mampu menyeimbangkan motivasi internal dan eksternal. Karyawan yang termotivasi cenderung bertahan, jarang absen, dan loyal dalam jangka panjang.

Sementara itu, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul saat karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan kebutuhannya. Sania & Putra (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap tugas, rekan kerja, dan kompensasi. Karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dan menunjukkan loyalitas tinggi. (Giovanni & Ie, 2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan loyalitas karyawan.

Karyawan yang puas biasanya tidak mencari pekerjaan lain, memiliki kinerja yang stabil, dan berkomitmen pada perusahaan. Nu'man (2023) menegaskan bahwa ketidakpuasan dapat menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Yuswardi et al. (2023) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan nyaman, mereka akan lebih loyal terhadap Perusahaan.

Dalam penelitian ini, menggunakan Teori Maslow. Teori Maslow digunakan untuk menjelaskan bagaimana kebutuhan-kebutuhan karyawan yang terpenuhi dapat menciptakan keterikatan emosional dan psikologis terhadap tempat mereka bekerja (Maslow, 1943). Ketika kebutuhan dasar seperti gaji (kebutuhan fisiologis) dan rasa aman dalam pekerjaan terpenuhi, karyawan akan lebih fokus pada kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas (Panggabean, 2020). Loyalitas karyawan akan tumbuh secara bertahap seiring dengan pemenuhan kebutuhan tersebut, karena mereka merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki peluang berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, pendekatan Maslow relevan untuk mengkaji bagaimana organisasi dapat mempengaruhi loyalitas karyawan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mereka secara sistematis.

Pemberian insentif dapat dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan penghargaan dalam teori Maslow. Insentif yang berupa tambahan penghasilan atau reward merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan ekonomi dasar yang memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu, insentif juga memberikan rasa dihargai atas kontribusi yang diberikan. Menurut Maslow (1943), ketika seseorang merasa dihargai dan diakui, mereka akan mengalami peningkatan harga diri yang berkontribusi terhadap loyalitas. Apta et al. (2022) juga menunjukkan bahwa insentif memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karena mampu memenuhi dua lapisan kebutuhan sekaligus: kebutuhan material dan kebutuhan penghargaan.

Motivasi kerja mencerminkan kekuatan pendorong dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki Maslow, seperti kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan motivasi, maka karyawan akan merasa lebih terlibat dan ingin memberikan kontribusi maksimal. (Putri & Angelica, 2024) menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya mendorong performa, tetapi juga menjadi dasar munculnya loyalitas karena kebutuhan psikologis individu terpenuhi. Dalam kerangka Maslow, motivasi juga berperan dalam mendorong individu untuk mencapai tingkat aktualisasi diri melalui pekerjaan yang menantang dan bermakna. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil menstimulasi motivasi kerja akan memiliki karyawan yang tidak hanya berprestasi, tetapi juga loyal terhadap organisasi.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan terpenuhinya berbagai tingkat kebutuhan karyawan sebagaimana dijelaskan dalam teori Maslow. Mulai dari kebutuhan dasar seperti kompensasi dan keamanan kerja, hingga kebutuhan sosial dan aktualisasi diri yang terpenuhi melalui hubungan kerja yang harmonis, peluang pengembangan diri, serta pengakuan terhadap prestasi. Giovanni & Ie (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas akan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi karena kebutuhan mereka telah terpenuhi secara menyeluruh. Menurut pendekatan Maslow, ketika seluruh lapisan kebutuhan ini diakomodasi oleh perusahaan, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bertahan dan berkontribusi lebih lama dalam organisasi.

Terdapat penelitian yang menunjukkan pengaruh positif antara insentif, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, tidak semua hasil studi menunjukkan hubungan yang konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa insentif yang terlalu fokus pada aspek finansial justru menurunkan motivasi intrinsik dan tidak berdampak signifikan pada loyalitas (Deci, 1999). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak selalu linier dan dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, dan manajemen SDM yang diterapkan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa insentif yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Obumneme et al. (2006) mengindikasikan bahwa kompensasi finansial yang tidak memadai dapat berdampak negatif pada loyalitas karyawan. Kesesuaian Insentif yang tidak relevan dengan kebutuhan karyawan dapat menurunkan motivasi. Persepsi Karyawan yang merasa insentif tidak adil cenderung mengalami penurunan loyalitas. Lingkungan kerja di RRI Madiun mungkin memiliki faktor unik yang mempengaruhi respons karyawan terhadap insentif.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, disertai dengan permasalahan yang diidentifikasi, serta temuan gap penelitian dari studi-studi terdahulu, maka penting untuk menelaah lebih lanjut peran insentif dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Gap tersebut menunjukkan bahwa belum semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten mengenai pengaruh insentif terhadap loyalitas dan kinerja, terutama di sektor penyiaran publik

seperti RRI. Di sisi lain, loyalitas dan kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menjamin keberlangsungan dan kualitas layanan organisasi, termasuk di lingkungan kerja RRI Madiun.

Mempertimbangkan urgensi tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh insentif terhadap loyalitas dan kinerja karyawan, khususnya di RRI Madiun. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengangkat judul **“Dampak Insentif, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di RRI Madiun”**.

B. Rumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan hanya membatasi pada pokok masalah agar penelitian lebih terarah. Adapun batasan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai RRI Madiun.
2. Variabel penelitian akan dibatasi pada masalah yang meliputi: Insentif (X_1), Motivasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan Loyalitas Karyawan (Y).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah insentif berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di RRI Madiun.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh insentif, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di sektor publik.
- b. Menjadi referensi akademik yang dapat digunakan oleh peneliti lain dalam melakukan kajian serupa, terutama pada konteks lembaga penyiaran publik seperti RRI.
- c. Memperkaya kajian empiris terkait keterkaitan antara variabel-variabel motivasional dengan loyalitas karyawan dalam organisasi yang memiliki struktur birokrasi dan beban kerja yang khas.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan strategis bagi manajemen RRI Madiun dalam merancang sistem insentif yang adil dan efektif untuk meningkatkan loyalitas karyawan.
- b. Membantu manajemen dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas, sehingga pengelolaan SDM dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran.
- c. Menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan melalui kebijakan internal yang relevan.
- d. Memberikan data empiris yang dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan terkait peningkatan kesejahteraan dan retensi pegawai.
- e. Mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh RRI Madiun melalui peningkatan loyalitas karyawan sebagai aset utama organisasi.