

EMPLOYEE LOYALTY: PERAN TRUST IN MANAGEMENT DAN PEERS DENGAN MEDIASI EMPLOYEE SATISFACTION

Dimas Fitrah Rahmatika¹, Tri Siwi Agustina² Fiona Niska Dinda Nadia³
Universitas Airlangga, Surabaya Indonesia
dimasfitrahr@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepercayaan pada manajemen dan kepercayaan pada rekan kerja terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan salah satu perusahaan BUMN di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan aplikasi smartPLS 3.0. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 45 responden dengan menggunakan metode purposive sampling yaitu penyebaran kuesioner secara online kepada responden yang memenuhi kriteria tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan, kepercayaan terhadap manajemen, dan kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun variabel kepercayaan terhadap manajemen dan kepercayaan terhadap rekan kerja mempunyai pengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Keywords: Kepercayaan, Manajemen, Rekan Kerja, Kepuasan, Loyalitas Karyawan

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of trust in management and trust in colleagues on employee loyalty which is mediated by job satisfaction in employees of one of the state-owned companies in Surabaya. This research uses the Structural Equation Modeling (SEM) analysis method using the smartPLS 3.0 application. The sample used in this research was 45 respondents using a purposive sampling method, namely distributing questionnaires online to respondents who met certain criteria. The research results show that employee satisfaction, trust in management, and trust in colleagues have a positive and significant effect on employee loyalty. However, the variables of trust in management and trust in colleagues have a direct effect but not significant on employee loyalty.

Keywords: Trust, Management, In Peers, Satisfaction, Employee Loyalty

PENDAHULUAN

Untuk mempertahankan karyawan pada zaman kini, uang tidak lagi membuat mereka tetap hidup di perusahaan. (Deloitte, 2017), perusahaan konsultan global, telah melakukan survey yang menyatakan bahwa uang bukan lagi menjadi salah satu faktor pendorong para pekerja saat ini. Mereka lebih mempertimbangkan faktor seperti keragaman, suasana inklusif, dan jam kerja yang fleksibel. Bahkan, faktor-faktor ini dianggap lebih penting dari sekadar gaji. (Towers Watson, 2021), sebuah perusahaan konsultan tenaga kerja, melakukan survei terbarunya terhadap 32 ribu karyawan salah satunya karyawan di Indonesia dan menemukan bahwa

Dimas Fitrah Rahmatika, Cs: Employee Loyalty: Peran Trust Page. 288

sekitar 2/3 karyawan tersebut memiliki hubungan yang rendah dengan perusahaan mereka. Selain itu survey Towers Watson menunjukkan bahwa sekitar 27% dari karyawan saat ini berencana untuk berganti atau mencari alternatif pekerjaan dalam dua tahun ke depan. Rendahnya loyalitas karyawan disebabkan oleh banyak faktor seperti kepercayaan pada manajemen (Muurinen et al., 2014), kepercayaan pada rekan kerja (Baek & Jung, 2015) dan kepuasan karyawan (Guinot et al., 2021).

Employee Loyalty sendiri dapat diartikan sebagai persepsi seorang karyawan yang berdedikasi terhadap keberhasilan organisasi dan meyakini bahwa bekerja pada organisasi adalah pilihan terbaik bagi karyawan tersebut. (Lodhi, 2015). Sehingga karyawan yang loyal terhadap pekerjaan mereka adalah disaat karyawan tersebut meyakini bahwa berkerja pada organisasi adalah yang terbaik untuk mereka. (Masakure, 2016) mendefinisikan *employee loyalty* sebagai sikap positif dan perilaku karyawan terhadap majikan atau tempat kerja mereka. Selain itu, (Lee et al., 2014a) percaya bahwa karyawan yang sangat setia cenderung tetap berada dalam peran mereka dan puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, karyawan yang loyal dapat dengan mudah untuk melakukan sikap positif demi kebaikan organisasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah *trust in management*. Kepercayaan pada manajemen adalah cara untuk memainkan peran kunci dalam memahami perilaku di dalam organisasi karena secara mendalam memengaruhi hubungan antarpribadi, komunikasi, kerjasama, dan pada akhirnya memengaruhi hasil-hasil organisasi kunci (Jiang & Probst, 2019). Dalam lingkungan kerja, karyawan akan merasa lebih merasa aman dan memiliki sikap positif tentang manajer dan rekan kerja mereka disaat karyawan memiliki rasa percaya terhadap pemimpin dan rekan mereka. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki kepercayaan yang rendah, hal tersebut menyebabkan tekanan psikologis terhadap karyawan, karena pemimpin atau rekan kerja memungkinkan memiliki kendali atas aspek-aspek penting dari pekerjaan karyawan tersebut. (Aziza & Nadia, 2023) dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kepercayaan terhadap manajemen sangat membantu dalam saling memahami dan menciptakan rasa saling bergantung dan timbal balik antara anggota organisasi. Bersedia untuk bergantung dan memiliki keyakinan terhadap ucapan dan tindakan seorang pemimpin dapat dianggap sebagai manifestasi dari percaya pada kepemimpinan seseorang.

Faktor kedua, *trust in peers* dapat didefinisikan sebagai persepsi kepercayaan dan saling menghormati terhadap kebutuhan dan keinginan masing-masing (Schoeps et al., 2020). Kepercayaan tersebut berkaitan dengan ketersediaan untuk menjadi rentan atau bergantung dan berani mengambil risiko bahwa orang

lain mungkin tidak sesuai dengan harapan. Sehingga kepercayaan meliputi beberapa tingkat kerentanan, yaitu satu orang dipengaruhi oleh tindakan orang lain.

Faktor terakhir yang mempengaruhi *employee loyalty* adalah *employee satisfaction*. Menurut (Robbins, 2017), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang umum untuk diterima para karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap umum yang dimaksud adalah bahwa sangat wajar bagi karyawan untuk mendapatkan kepuasan pada pekerjaan mereka. (Alkadash et al., 2024) mendefinisikan sebagai rasa kepuasan atau kepuasan yang dialami seorang karyawan dalam pekerjaan atau lingkungan kerjanya. Semua emosi yang dimiliki karyawan seperti harapan serta kenyataan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya dapat dianggap sebagai kepuasan karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menguji loyalitas karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Kedua, kepuasan karyawan didukung oleh dua bentuk kepercayaan interpersonal, yaitu kepercayaan pada manajemen dan rekan kerja. Ketiga, mengukur kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan kepercayaan pada manajemen dan rekan sekerja dengan loyalitas karyawan. Keempat, penelitian ini berusaha mengevaluasi dampak langsung dari kepercayaan pada manajemen dan rekan sekerja terhadap loyalitas karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory didefinisikan oleh (Cropanzano et al., 2016) sebagai; i) inisiasi oleh seorang pelaku terhadap target seperti kepercayaan, (ii) tanggapan sikap atau perilaku dari target sebagai hubungan timbal balik (saling percaya), dan (iii) hubungan yang timbul sebagai hasilnya. Dalam hal ini kepercayaan adalah faktor kritis yang memengaruhi cara karyawan merasa, berpikir, dan berperilaku terkait dengan perubahan teknologi tertentu, dan merupakan komponen kunci dalam penerimaan dan adaptasi teknologi oleh karyawan (Smollan, 2013). Meningkatnya tanggung jawab pekerjaan karena kepercayaan pada organisasi akan membuat individu memberikan dukungan dan dorongan sesuai pekerjaan mereka masing-masing. Dengan demikian, kepercayaan kemungkinan akan mempengaruhi sejauh mana individu puas dengan pekerjaan dan kepemimpinan mereka, dan berkomitmen pada organisasi yang mempekerjakan mereka.

Employee Loyalty

Menurut (Iqbal et al., 2015) *Employee Loyalty* adalah karyawan yang terlibat dengan keberhasilan organisasi dan meyakini apabila bekerja untuk organisasi adalah pilihan terbaik untuk mereka sendiri. Karyawan yang percaya bahwa bekerja untuk organisasi mereka adalah yang terbaik, karyawan tersebut

Dimas Fitrah Rahmatika, Cs: Employee Loyalty: Peran Trust Page. 290

dapat dilihat sebagai loyal terhadap pekerjaan mereka. Loyalitas dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk bertahan dalam organisasi. Selain itu, (Lee et al., 2014b) percaya bahwa karyawan yang sangat setia cenderung tetap berada dalam peran mereka dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian karyawan yang setia pada perusahaannya kemungkinan akan senantiasa melakukan perilaku/sikap yang dapat mendukung untuk keberlangsungan perusahaan.

Trust in Management

Kepercayaan pada manajemen adalah cara untuk memainkan peran kunci dalam memahami perilaku di dalam organisasi karena secara mendalam memengaruhi hubungan antarpribadi, komunikasi, kerjasama, dan pada akhirnya memengaruhi hasil-hasil organisasi kunci (Jiang & Probst, 2019). Menurut (Aziza & Nadia, 2023) dari perspektif manajemen sumber daya manusia, kepercayaan terhadap manajemen sangat membantu dalam saling memahami dan menciptakan rasa saling ketergantungan dan timbal balik antara anggota organisasi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *trust in management* mencakup bergantung dan mempercayai perkataan dan tindakan seorang manajer.

Trust in Peers

Kepercayaan pada rekan dapat didefinisikan sebagai persepsi kepercayaan dan saling menghormati terhadap kebutuhan dan keinginan masing-masing (Schoeps et al., 2020). Kepercayaan tersebut memainkan peran kritis dalam meningkatkan efektivitas hubungan pertukaran (Massey et al., 2019) karena mengurangi ketidakpastian sosial, risiko yang dirasakan, dan kekhawatiran privasi dalam proses pertukaran (Fang et al., 2014). Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *trust in peers* berarti mengharuskan bahwa rekan kerja akan berbaik hati dan saling membantu dalam pekerjaan masing-masing. Kepercayaan individu dengan rekan kerja juga akan mempengaruhi individu karena tindakan yang dilakukan rekan kerja.

Employee Satisfaction

Kepuasan karyawan dapat didefinisikan sebagai ukuran seberapa puas dan memenuhi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, pengalaman karyawan secara keseluruhan, dan organisasi tempat mereka bekerja (Alkadash et al., 2024). (Robbins, 2017) dan (Matthews et al., 2018) mendefinisikan kepuasan karyawan sebagai sesuatu yang semestinya karyawan tersebut dapatkan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, kesenjangan antara harapan karyawan dan realitas yang terjadi pada pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan mencakup evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya serta kepuasan terhadap kebijakan dan lingkungan perusahaan.

Pengaruh Antar Variable

(Dai et al., 2022) telah menemukan bahwa *trust in organization (management & peers)* itu mengarah pada sikap tempat kerja yang lebih positif (misalnya komitmen karyawan), perilaku tempat kerja (misalnya berbagi pengetahuan dan perilaku kewarganegaraan organisasi) dan hasil kinerja (misalnya kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja unit bisnis). (Nguyen & Ha, 2023) telah membuktikan bahwa hubungan karyawan di lingkungan kerja (*trust in management & trust in peers*) berpengaruh terhadap *employee loyalty*. Dengan demikian peneliti menghipotesiskan bahwa *trust in management* berpengaruh kepada *employee loyalty*.

H1: *Trust in management* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty*

H2: *Trust in peers* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty*

(Muzaqi & Maryam, 2022) dalam studinya menemukan bahwa kepercayaan interpersonal (*management & peers*) mempengaruhi kepuasan karyawan secara signifikan. Mereka menemukan kepercayaan secara langsung terkait dengan kepuasan kerja pada lingkungan kerja. (Nguyen & Ha, 2023) juga membuktikan bahwa hubungan karyawan di lingkungan kerja (*trust in management & trust in peers*) berpengaruh terhadap signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian peneliti berhipotesis bahwa *trust in management* berpengaruh terhadap *employee satisfaction*.

H3: *Trust in management* berpengaruh positif dengan *employee satisfaction*.

H4: *Trust in peers* berpengaruh positif dengan *employee satisfaction*.

(Muzaqi & Maryam, 2022) dalam studinya menemukan bahwa kepercayaan interpersonal (*management & peers*) mempengaruhi kepuasan karyawan secara signifikan. (Agustin et al., 2022; Yantu et al., 2023) menyebutkan pada penelitiannya bahwa ada pengaruh antara kepuasan karyawan (terhadap tingkat komitmen organisasi para karyawan (*employee loyalty*)). Dengan penjelasan penelitian diatas, maka peneliti menghipotesiskan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan *trust in management* dengan *employee loyalty*. (Nguyen & Ha, 2023) juga membuktikan bahwa hubungan karyawan di lingkungan kerja (*trust in management & trust in peers*) berpengaruh terhadap *employee loyalty* melalui *employee satisfaction*. Dengan demikian peneliti menghipotesiskan sebagai berikut:

H5: *Employee satisfaction* memediasi hubungan antara *trust in mangament* dengan *employee loyalty*.

H6: *Employe satisfaction* memediasi hubungan antara *trust in peers* dengan *employee loyalty*.

(Agustin et al., 2022; Yantu et al., 2023) menyebutkan pada penelitiannya bahwa ada pengaruh antara kepuasan terhadap tingkat komitmen organisasi para

karyawan (*employee loyalty*). (Bandura & Lyons, 2014) menekankan bahwa karyawan yang puas cenderung tidak meninggalkan organisasi. (Tomic et al., 2018) membahas kepuasan karyawan sebagai komponen penting dari loyalitas mereka. (Al-Refaie, 2015) dan Amin et al. (2017) menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah pendorong terpenting dari loyalitas dan produktivitas karyawan. Peneliti seperti (Jauhari & Singh, 2013), (Al-Sada et al., 2017) dan (Bangwal & Tiwari, 2019) mengkonfirmasi pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

H7: *Employee satisfaction* berpengaruh positif dengan *employee loyalty*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian jenis kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer melalui penyebaran kuisioner pada salah satu perusahaan BUMN di Surabaya dengan skala likert lima poin. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan salah satu perusahaan BUMN di Surabaya dengan sampel sebesar 45 dari 215 total karyawan pada perusahaan tersebut. Teknik analisis yang digunakan adalah PLS dengan software Smart PLS. Teknik analisis PLS dipilih karena cocok dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks (Fornell & Bookstein, 1982). Variable dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *employee loyalty* sedangkan variable independent dalam penelitian ini adalah *trust in management*, *trust in peers* dan *employee satisfaction*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 1 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dengan persentase paling besar adalah perempuan yaitu sebesar 51,1% atau sebesar 23 responden. Sedangkan untuk karakteristik responden laki-laki sebesar 48,9% atau sebesar 22 responden. Berdasarkan usia menunjukkan bahwa persentase paling besar adalah usia 30 tahun keatas dengan persentase 73,3% atau sebesar 33 responden. Sedangkan karakteristik berdasarkan usia paling kecil adalah 25 tahun kebawah dengan persentase 2,2% atau sebesar 1 responden. Berdasarkan pendidikan terakhir bahwa persentase terbesar adalah pendidikan terakhir diploma atau sarjana dengan persentase 62,2% atau sebesar 28 responden. Sedangkan karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir paling kecil adalah SMP dengan persentase sebesar 2,2% atau sebesar 1 responden. Berdasarkan lama berkerja persentase terbesar adalah 20 tahun keatas dengan persentase 47,8% atau sebesar 17 responden. Sedangkan persentase terkecil adalah 10 tahun kebawah dengan persentase 28,9% atau sebesar 13 responden.

Tabel 1
Karakteristik Responden

	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase	Total
Jenis Kelamin	Wanita	23	51,10%	100%
	Laki-Laki	22	48,90%	
Usia	<25 Tahun	1	2,20%	100%
	25-30 Tahun	11	24,50%	
	>30 Tahun	33	73,30%	
Pendidikan Terakhir	SMP	1	2,20%	100%
	SMA	4	8,90%	
	Diploma/Sarjana	28	62,20%	
	Magister	12	26,70%	
Lama Berkerja	<10 Tahun	13	28,90%	100%
	10-20 Tahun	15	33,30%	
	>20 Tahun	17	47,80%	

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji validitas dan realibilitas ini terdapat lima prasyarat dalam penggunaan teknink analsis data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* diatas, yaitu *construck validity*, *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan uji *multikolinearitas*. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan software SmartPLS 3 dapat diketahui bahwa seluruh indikator memliki nilai loading factor diatas 0,6, kecuali pada item ES01, sehingga ES01 didrop atau dihilangkan dari indikator *employee satisfaction*. Dengan demikian hasil dari uji validitas konvergen pada putaran kedua dapat dikatakan bahwa semua indikator pada penelitian ini lolos uji validitas konvergen. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji construct validity penelitian ini menghasilkan niliai diatas 0,5 dan seluruh variable telah valid dan dapat mengukur variable laten penelitian. Untuk validitas diskriminan menunjukkan nilai yang baik karena nilai korelasi indikator tehrhadap konstruknya sendiri lebih tinggi dibandingna dengan nilai korelasi indikator lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi indikator mereka sendiri lebih baik dibandingkan indikator lain dalam model. Untuk uji reliabilitas seluruh variable memiliki skor nilai *composite rability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variable dalam penelitian bersifat reliabel dan dapat digunakan dalam uji analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai dari uji multikolinieritas pada setiap variable adalah kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian terbebas dari multikolinieritas yang berarti data terbebas dari hubungan linear yang terjadi diantara variable-variable independen.

Pengukuran Inner Model

Nilai R-square pada variabel *employee satisfaction* adalah 0,745 yang berarti sebanyak 74,5% variasi skor *employee satisfaction* dapat dijelaskan oleh *trust in management* dan *trust in peers*, sedangkan 25,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model analisis. Nilai R-square pada variabel *employee loyalty* adalah 0,723 yang berarti sebanyak 72,3% variasi skor *trust* dapat dijelaskan oleh *employee satisfaction*, sedangkan 27,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model analisis. Model analisis penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* sebesar 0,787626 atau 78,7%, hal ini menunjukkan bahwa model analisis memiliki *predictive relevance* yang baik karena nilai nya mendekati 100. Nilai *godness of fit* terletak antara 0 sampai 1 dengan interpretasi 0,1 berarti GoF kecil ; 0,25 berarti GoF moderat dan ; 0,36 berarti GoF besar. Nilai *goodness of fit* pada penelitian ini adalah sebesar 0,755 yang berarti performa antara model pengukuran dan model structural memiliki nilai GoF yang besar.

Pengaruh Trust In Management Terhadap Employee Loyalty

Melihat pengujian dari hasil penelitian Hipotesis 1, dapat diketahui bahwa *trust in management* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *employee loyalty*. Dapat disimpulkan bahwa saat *trust in management* pada perusahaan ini meningkat akan berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* namun tidak signifikan. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian dari (Dai et al., 2022) yang menyatakan bahwa *trust in management* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty*. Perbedaan hasil hipotesis tersebut dapat dikarenakan mayoritas responden pada penelitian ini adalah karyawan generasi Y, dimana mereka lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000. Generasi ini merupakan generasi dimana mementingkan lingkungan kerja yang mendukung dibandingkan dengan uang ataupun tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Selain lingkungan kerja tersebut, generasi milenial perlu untuk diberikan kesempatan yang luas kepada mereka untuk berkembang. Sehingga meskipun mereka sudah memiliki rasa percaya kepada manajemen di perusahaan mereka, karyawan milenial tersebut perlu untuk diperhatikan kepuasannya dari segi kesempatan untuk berkembang maupun lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, hubungan antara *trust in management* kepada *trust in peers* yang tidak signifikan ini juga dapat dikarenakan oleh penggunaan metode penelitian.

Pengaruh *Trust In Peers* Terhadap *Employee Loyalty*

Pada hasil pengujian dari hasil penelitian Hipotesis 2, diketahui bahwa *trust in peers* memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *employee loyalty*. *Trust in peers* memang merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang *employee loyalty* namun hal ini menunjukkan bahwa belum tentu karyawan yang percaya pada rekan kerja akan tetap loyal kepada perusahaannya. Seperti pada penelitian ini dapat diketahui banyak karyawan yang memiliki rasa percaya kepada rekan kerja mereka tinggi namun tidak mempengaruhi loyalitas karyawan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa saat *trust in peers* pada karyawan meningkat akan berpengaruh positif terhadap *employee loyalty* namun tidak signifikan. Berbeda dengan penelitian (Nguyen & Ha, 2023) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada manajemen dan kepercayaan pada rekan kerja mendorong loyalitas para karyawan dengan signifikan. Hal ini dapat dikarenakan perbedaan dalam pengambilan data responden.

Dilihat dari tugas yang didapat dari buruh dengan karyawan perkantoran memanglah berbeda. Pekerjaan buruh lebih mengacu pada pekerjaan yang menggunakan tenaga ekstra atau kerja keras. Sehingga apabila dilibatkan dengan kepercayaan rekan kerja yang akan membantu mereka dalam pekerjaannya, maka *trust in peers* pada buruh sangat berpengaruh kepada mereka, sehingga juga berpengaruh pada loyalitas buruh itu sendiri. Sedangkan pada karyawan perkantoran mayoritas tugas yang didapat adalah tugas yang tidak perlu pekerjaan keras dan tugas-tugas tersebut juga dapat diselesaikan dengan sendiri. Jadi apabila dilibatkan *trust in peers* pada karyawan perkantoran, hanya akan mengarahkan kepada kepuasan para karyawan perkantoran tersebut.

Pengaruh *Trust In Management* Terhadap *Employee Satisfaction*

Berdasarkan pengujian dari hasil penelitian H3, dapat diketahui bahwa *trust in management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee satisfaction*. *Trust in management* diharapkan dapat mempengaruhi *employee satisfaction* para karyawan, dimana kepercayaan kepada manajemen mereka mendorong para karyawan untuk merasa puas pada pekerjaannya di perusahaan mereka. Dapat disimpulkan bahwa saat *trust in management* karyawan meningkat akan berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* dengan signifikan.

Pada penelitian ini diketahui bahwa pada saat timbul suatu masalah pada perusahaan, para karyawan sangat percaya akan manajemen mereka untuk dapat mengatasi suatu masalah yang timbul tersebut. Hal tersebut berdampak pada perasaan puas para karyawan yang tinggi terhadap penyelesaian masalah yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Dengan demikian, selaras dengan penelitian (Muzaqi & Maryam, 2022) dalam studinya tentang hubungan antara Dimas Fitrah Rahmatika, Cs: Employee Loyalty: Peran Trust Page. 296

kepercayaan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, menemukan bahwa kepercayaan pada manajer seseorang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Dikarenakan manajer bertanggung jawab atas banyak tugas yang secara langsung mempengaruhi karyawan, seperti evaluasi kinerja, promosi, otorisasi kenaikan gaji, menugaskan wilayah, pelatihan, memberikan arahan. Rich juga berpendapat bahwa karyawan akan lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka memiliki manajer yang jujur, kompeten, dan dapat diandalkan yang dapat dipercaya.

Pengaruh *Trust In Peers* Terhadap *Employee Satisfaction*

Pada hasil pengujian dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa *trust in peers* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa saat *trust in peers* pada karyawan meningkat maka akan berpengaruh positif terhadap *employee satisfaction* secara signifikan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Nguyen & Ha, 2023) menemukan bahwa kepercayaan pada rekan kerja sangat berkorelasi dengan dukungan organisasi yang dirasakan, dan pada gilirannya berkontribusi untuk memuaskan kebutuhan sosial-emosional. Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa kepercayaan karyawan perkantoran pada rekan kerja hanya berpengaruh sampai kepuasan karyawan. Sesuai dengan penelitian bahwa kepercayaan karyawan pada rekan kerja berkontribusi pada kebutuhan sosial-emosional karyawan. Dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan kepercayaannya akan rekan kerja mereka meningkat, maka kepuasan karyawan pada perusahaan juga akan meningkat.

Employee Satisfaction* Memediasi Hubungan Antara *Trust In Management* dan *Employee Loyalty

Melihat pengujian hipotesis *trust in management* terhadap *employee satisfaction* diatas menunjukkan hasil positif yang tidak signifikan, namun setelah variabel *employee satisfaction* dilibatkan dalam hubungan tidak langsung atau mediasi antar variabel *trust in management* terhadap *employee satisfaction* pengaruhnya menjadi signifikan. Pada hasil uji menggunakan casual step diketahui bahwa *employee satisfaction* memiliki efek mediasi yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee satisfaction* mampu untuk memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan antara *trust in management* terhadap *employee satisfaction* secara signifikan.

Selaras dengan penelitian (Nguyen & Ha, 2023), mereka menemukan bahwa kepercayaan secara langsung terkait dengan kepuasan kerja, dan secara tidak langsung terkait dengan komitmen organisasi dan niat untuk berpindah. Dikarenakan nilai *trust in management* pada karyawan tinggi, mengakibatkan *employee satisfaction* para karyawan juga tinggi. Sehingga para karyawan yang

puas terhadap tugas dan tanggung jawab sebagai manajemen pada manajemen perusahaan membuat meningkatnya *employee loyalty* yang ada pada karyawan.

Employee Satisfaction* Memediasi Hubungan Antara *Trust in Peers* Dan *Employee Loyalty

Melihat pengujian hipotesis *trust in peers* terhadap *employee satisfaction* pada penelitian ini menjelaskan bahwa hasil yang positif yang tetapi tidak signifikan. Namun setelah variabel *employee satisfaction* dilibatkan dalam hubungan tidak langsung atau mediasi antar variabel *trust in peers* terhadap *employee satisfaction*, pengaruhnya menjadi signifikan. Pada hasil uji menggunakan casual step diketahui bahwa *employee satisfaction* memiliki efek mediasi yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee satisfaction* mampu untuk memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan antara *trust in management* terhadap *employee satisfaction* secara signifikan.

Selaras dengan penelitian (Agustin et al., 2022; Yantu et al., 2023; Muzaqi & Maryam, 2022) menemukan bahwa kepercayaan terhadap rekan kerja secara tidak langsung mempengaruhi komitmen terhadap organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. (Mooradian et al., 2006) juga menemukan bahwa kepercayaan pada rekan kerja sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan pada akhirnya loyalitas karyawan. Dikarenakan nilai *trust in peers* pada karyawan tinggi, mengakibatkan *employee satisfaction* para karyawan juga tinggi. Sehingga para karyawan yang puas secara sosial-emosional terhadap rekan kerjanya, membuat meningkatnya *employee loyalty* yang ada pada karyawan.

Pengaruh *Employee Satisfaction* Terhadap *Employee Loyalty*

Dilihat dari hasil pengujian hipotesis bahwa *employee satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee loyalty*. Melihat hasil dari pengujian dapat disimpulkan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty* secara signifikan. Penelitian ini sejalan dengan (Agustin et al., 2022; Yantu et al., 2023) yang berpendapat bahwa kepuasan karyawan adalah penentu kuat komitmen dan loyalitas organisasi. Pengaruh positif yang signifikan diatas didukung dengan penentuan jenis loyalitas yang dapat berpengaruh dengan *employee satisfaction* yaitu loyalitas dengan jenis komitmen afektif. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Alam et al., 2022) dimana kepuasan tidak berpengaruh pada tingkat turnover para karyawan (loyalitas karyawan).

SIMPULAN

Employee satisfaction diharapkan untuk sangat diperhatikan lebih lanjut, karena hanya dengan *employee satisfaction*, *trust in management* dan *trust in peers* dapat mempengaruhi atau meningkatkan *employee loyalty*. Terutama pada peningkatan karir yang dibutuhkan oleh para karyawan, menurut hasil penelitian, Dimas Fitrah Rahmatika, Cs: Employee Loyalty: Peran Trust Page. 298

pada indikator *employee satisfaction* peningkatan karir pada karyawan memiliki nilai terendah dari nilai indikator lainnya. Meskipun *trust in management* dan *trust in peers* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, hal tersebut tidak berpengaruh secara signifikan. *Employee loyalty* akan meningkat dengan signifikan apabila *employee satisfaction* diperhatikan. Untuk meningkatkan *employee loyalty* dengan *trust in management* dan *trust in peers*, *employee loyalty* sangat perlu untuk diutamakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S., Kepemimpinan, P., Kerja, K., Bina Taruna Gorontalo, U., Ridjal, S., Samad, A., Ashri Samad, M., & Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Pers Dalam Smsi Sulsel. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(3), 489–499.
<https://doi.org/10.37606/PUBLIK.V9I3.342>
- Alkadash, T. M., AlZgool, M., Ateeq, A. A., Alzoraiki, M., Alkadash, R. M., Nadam, C., AlMaamari, Q., Milhem, M., & Dawwas, M. (2024). The Impact of Employee Satisfaction, Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Marketing Service Quality in Medical Equipment Companies, Bahrain. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 487, pp. 903–915). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_76
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293–303. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2014.11.016>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659/FULL/PDF>
- Aziza, D. F., & Nadia, F. N. D. (2023). Trust in management, change resistance and work engagement on startup employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 11(2), 119–125.
<https://doi.org/10.22219/JIPT.V11I2.26074>
- Baek, Y. M., & Jung, C. S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *Social Science Journal*, 52(4), 481–489.
<https://doi.org/10.1016/J.SOSCIJ.2014.10.005>

- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). Situations-vacant fall where employees are engaged. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 22–25. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0099>
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268–284. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230>
- Bina Taruna Gorontalo, U., Dwi Agustin, E., Muna Sholihah, N., Ayu Ardiana, S., Fadillah Ardiansyah, S., & Balgies, S. (2022). KEPUASAN KERJA Dengan Komitmen Organisasi Pada Pemadam Kebakaran Di Kabupaten Sidoarjo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(3), 573–585. <https://doi.org/10.37606/PUBLIK.V9I3.278>
- Bina, U., Gorontalo, T., Yantu, I., Hakri Bokingo, A., Rizal, M., & Pade, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Tenaga Kontrak Di Rumah Sakit Aloe Saboe Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(1), 104–110. <https://doi.org/10.37606/PUBLIK.V10I1.528>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2016). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. <https://doi.org/10.5465/Annals.2015.0099>, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2015.0099>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.996962/BIBTEX>
- Employee Loyalty And Organizational Commitment In Pakistani Organizations - Global Journal of Human Resource Management (GJHRM)*. (n.d.). Retrieved August 1, 2023, from <https://ejournals.org/gjhrm/vol-3issue1january-2015/employee-loyalty-organizational-commitment-pakistani-organizations/>
- Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., McCole, P., Ramsey, E., & Lim, K. H. (2014). Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Moderating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. *MIS Quarterly*, 38(2), 407–427. <https://misq.umn.edu/trust-satisfaction-and-online-repurchase-intention-the-moderating-role-of-perceived-effectiveness-of-e-commerce-institutional-mechanisms.html>
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440. <https://doi.org/10.2307/3151718>
- Global Workforce Study Global Workforce Study Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*. (n.d.).
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Published By European Centre For Research Training And Development UK (www.ea-Journals.org) 1

- ISSN. In *Global Journal Of Human Resource Management* (Vol. 3, Issue 1).
Online. www.ea-Journals.org
- Jauhari, H., & Singh, S. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262–276. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2012-0119>
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2019). The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 409–433.
https://doi.org/10.1177/0143831X16652945/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0143831X16652945-FIG6.JPEG
- Lee, Y. K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014a). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359–1380.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2013.863790>
- Lee, Y. K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014b). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359–1380.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2013.863790>
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information and Management*, 38(5), 265–276.
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00055-0)
- Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274–298.
<https://doi.org/10.1016/J.JOEP.2016.08.003>
- Massey, G. R., Wang, P. Z., & Kyngdon, A. S. (2019). Conceptualizing and modeling interpersonal trust in exchange relationships: The effects of incomplete model specification. *Industrial Marketing Management*, 76, 60–71. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.06.012>
- Matthews, B., Daigle, J., & Houston, M. (2018). A dyadic of employee readiness and job satisfaction: Does there exist a theoretical precursor to the satisfaction-performance paradigm? *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 842–857. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1320/FULL/PDF>
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1350507606073424](http://Dx.Doi.Org/10.1177/1350507606073424), 37(4), 523–540. <https://doi.org/10.1177/1350507606073424>
- Muurinen, C., Laine, M., Pentti, J., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., Vahtera, J., & Oksanen, T. (2014). Vertical and horizontal trust at work as predictors of retirement intentions: The Finnish public sector study. *PLoS ONE*, 9(9).
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0106956>
- Muzaqi, A., & Maryam, E. W. (2022). The Relationship Between Interpersonal Trust and Job Satisfaction at Employees Of Company. *Academia Open*, 7.
<https://doi.org/10.21070/ACOPEN.7.2022.4625>

- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational Behavior - Stephen P. Robbins - Google Buku*. 744.
https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?hl=id&id=UKy1jgEACAAJ
- Schoeps, K., Mónaco, E., Cotoí, A., & Montoya-Castilla, I. (2020). The impact of peer attachment on prosocial behavior, emotional difficulties and conduct problems in adolescence: The mediating role of empathy. *PLoS ONE*, 15(1). <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0227627>
- Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: The role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725–747.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-MAY-2012-0070/FULL/PDF>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Http://Www.Tandfonline.Com/Action/AuthorSubmission?JournalCode=rero20&page=instructions*, 31(1), 827–846.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>