BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan bentuk keterikatan emosional, sikap positif, dan kesediaan seorang karyawan untuk tetap bertahan serta memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Menurut (Allen & Meyer, 1990), loyalitas atau komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi: komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat bila meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja). Pada konteks UMKM, loyalitas menjadi krusial karena struktur organisasi yang kecil membuat keberlangsungan usaha sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja serta transfer keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman langsung.

Loyalitas karyawan sering dipahami sebagai komitmen emosional dan perilaku karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan memberikan kontribusi terbaiknya. Loyalitas tidak hanya sekadar kehadiran fisik, tetapi mencakup rasa memiliki, kebanggaan terhadap perusahaan, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dan tidak hanya menjalankan tugas sesuai job description (Ningsih & Permana, 2025) . Menurut penelitian (Dini & Maulidyah, 2023) , dalam konteks perusahaan, loyalitas karyawan bisa diartikan sebagai bentuk kesetiaan dan dedikasi, di mana karyawan

menunjukkan komitmen tinggi, loyalitas emosional, dan tanggung jawab yang kuat terhadap perusahaan. Dengan demikian, loyalitas karyawan adalah gabungan dari aspek psikologis (perasaan memiliki, komitmen) dan aspek perilaku nyata (kontribusi, dedikasi, keinginan untuk bertahan di perusahaan).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2017) dalam buku Perilaku Organisasi (Maulidiyah et al., 2022), loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain kepuasan kerja, kompensasi, peluang karier, kondisi kerja, dan gaya kepemimpinan. Pada UMKM, keterbatasan sistem kelembagaan sering membuat faktor-faktor ini tidak terkelola secara optimal, sehingga tingkat loyalitas karyawan relatif rendah dibandingkan perusahaan besar. Faktor yang paling sering menjadi pemicu rendahnya loyalitas di UMKM adalah kompensasi yang tidak kompetitif dan minimnya jenjang karier.

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan di dalam organisasi. Salah satu faktor utama adalah kepuasan kerja *(job satisfaction)*. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika karyawan menilai pekerjaan mereka secara menyenangkan, baik dari segi kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, maupun kondisi lingkungannya. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi karena merasa kebutuhan psikologis dan profesionalnya terpenuhi. Penelitian oleh (Muliati & Masmarulan, 2025) , menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara signifikan meningkatkan loyalitas

karyawan dalam lingkungan perusahaan Selain kepuasan kerja, gaya kepemimpinan juga menjadi determinan penting dalam membentuk loyalitas. Kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan suportif mampu menciptakan rasa aman dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Pemimpin yang mampu memberikan apresiasi, arahan yang jelas, serta memperlakukan karyawan secara adil dapat meningkatkan rasa percaya dan komitmen jangka panjang.

Faktor penting lainnya adalah motivasi kerja dan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Motivasi dapat berasal dari dorongan internal seperti keinginan untuk berkembang, maupun motivasi eksternal seperti promosi atau penghargaan. keterlibatan karyawan mencakup perasaan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan, yang membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Penelitian dalam industri semen menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja memberikan dampak positif yang kuat terhadap loyalitas karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih loyal dibandingkan mereka yang tidak memiliki ikatan emosional dengan perusahaan (Setyadi & Sartika, 2022).

Faktor terakhir yang turut membentuk loyalitas adalah kesempatan pengembangan karier dan pelatihan. Ketika perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan, mengikuti pelatihan, dan memiliki jalur karier yang jelas, karyawan akan merasakan adanya prospek jangka panjang dalam pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi. Banyak penelitian SDM menemukan bahwa kesempatan karier adalah

salah satu prediktor paling kuat yang menentukan loyalitas, terutama pada karyawan generasi milenial dan generasi Z yang sangat mempertimbangkan perkembangan diri sebagai bagian dari kehidupan profesional mereka (Olga & Nurraihan, 2025).

Secara keseluruhan, loyalitas karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, keterlibatan karyawan, dan peluang pengembangan karier. Ketika semua faktor ini dipenuhi oleh organisasi, loyalitas karyawan akan tumbuh secara alami dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Dalam menganalisis loyalitas karyawan pada UMKM makanan tradisional pesisir, penelitian ini merujuk pada indikator loyalitas menurut (Hasibuan, 2017) yang meliputi:

1. Taat pada peraturan, yaitu kesediaan karyawan untuk mematuhi instruksi kerja dan menjaga rahasia resep tradisional meskipun dalam sistem kerja yang bersifat informal.
2. Tanggung jawab, yang tercermin dari dedikasi karyawan dalam menjaga kualitas produk dan kelancaran operasional usaha secara mandiri tanpa harus diawasi secara ketat.
3. Kemauan bekerja sama, yang dimanifestasikan melalui hubungan interpersonal yang harmonis dan sikap saling membantu antar rekan kerja berbasis nilai kekeluargaan khas masyarakat pesisir.
4. Sikap optimis, yang menunjukkan keyakinan serta niat karyawan untuk tetap bertahan demi keberlangsungan usaha meskipun dihadapkan pada

keterbatasan kompensasi dan ketiadaan jenjang karier yang formal. Penggunaan indikator- indikator ini memungkinkan peneliti untuk membedah bagaimana keterikatan emosional dan faktor sosiokultural menjadi landasan utama loyalitas di luar aspek finansial.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi (Mondy, 2016) , Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial (gaji, upah, bonus, tunjangan) dan kompensasi non-finansial (pengakuan, lingkungan kerja, kesempatan berkembang). Keadilan, kelayakan, dan transparansi kompensasi sangat berpengaruh terhadap persepsi karyawan mengenai penghargaan atas usaha mereka.

Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, usaha, serta kinerja yang mereka berikan. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga berperan besar dalam membentuk motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Organisasi yang mampu menyediakan kompensasi secara adil, kompetitif, serta sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan umumnya memiliki tingkat retensi dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

Selain itu, kompensasi juga menjadi indikator penting dalam persepsi keadilan *(equity)* di tempat kerja. Ketidaksesuaian kompensasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, stress kerja, ketidakadilan, hingga *turnover*. Oleh karena itu, kompensasi bukan sekadar biaya yang dikeluarkan organisasi, melainkan investasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kompensasi didefinisikan sebagai seluruh bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka. Menurut (Dessler, 2020) , kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari status kerja mereka dalam organisasi.

Menurut (Mondy, 2016), kompensasi mencakup imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan, yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pekerja. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga tunjangan, insentif, penghargaan, fasilitas, dan bentuk pengakuan lainnya. Sementara itu, (Hasibuan, 2017) mendefinisikan kompensasi sebagai "semua pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang, barang, atau fasilitas yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung sebagai balas jasa atas pekerjaan yang diberikan kepada organisasi." Definisi ini menekankan bahwa kompensasi meliputi berbagai bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Analisis terhadap variabel kompensasi dalam penelitian ini dipandu oleh indikator yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2017) yang meliputi:

1. Gaji atau upah, yaitu imbalan finansial pokok yang diterima karyawan yang dalam konteks UMKM pesisir sering kali bersifat harian atau borongan sesuai kemampuan pemilik usaha
2. Insentif, berupa tambahan imbalan di luar gaji pokok seperti bonus saat pesanan makanan tradisional membludak atau bagi hasil dari keuntungan penjualan
3. Tunjangan, yang mencakup pemberian bantuan fasilitas atau jaminan kesehatan dan sosial yang bersifat informal berdasarkan kebijakan pemilik
4. Kompensasi non-finansial, yaitu imbalan tidak berwujud namun krusial seperti fleksibilitas waktu kerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta pengakuan atas kontribusi karyawan. Melalui keempat indikator ini, peneliti dapat mengeksplorasi bagaimana struktur kompensasi yang terbatas tetap mampu dikelola untuk mempertahankan loyalitas karyawan di tengah ketiadaan standar upah kompetitif.

2. Peran Kompensasi terhadap Loyalitas

Equity Theory (Adams, 1965) menjelaskan bahwa karyawan akan menilai keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan input dan output. Jika karyawan merasa kompensasi yang diterima lebih rendah dibandingkan kontribusi atau standar pasar, maka mereka cenderung mengalami ketidakpuasan hingga menurunkan loyalitas. Sementara itu, *Expectancy Theory* (Victor H. Vroom, 1964) menegaskan bahwa karyawan akan berusaha keras jika mereka percaya bahwa usaha akan

menghasilkan kinerja dan dihargai dengan kompensasi yang layak. Hal ini menunjukkan relevansi kompensasi dalam memengaruhi komitmen jangka panjang.

Peran kompensasi terhadap loyalitas juga dapat dilihat dari hubungannya dengan kepuasan kerja. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama dari loyalitas. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasinya akan menunjukkan perilaku positif seperti menurunnya niat untuk keluar *(turnover intention),* meningkatnya komitmen organisasi, serta terbangunnya hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan. Selain kompensasi finansial, kompensasi non-finansial seperti penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan diri, dan fasilitas kerja yang memadai juga berperan penting dalam meningkatkan loyalitas. Bentuk kompensasi non-finansial dapat memberikan rasa dihargai secara emosional, yang tidak selalu dapat diukur secara materi. Kombinasi kompensasi finansial dan non-finansial terbukti lebih efektif dalam menciptakan loyalitas dibandingkan hanya mengandalkan kompensasi finansial semata.

Penelitian empiris atau fakta lapangan menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Misalnya, penelitian oleh (Dad, 2024) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada berbagai sektor industri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan finansial, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menciptakan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan karyawan. Organisasi yang mampu memberikan kompensasi

secara adil, konsisten, dan kompetitif akan lebih mudah membangun loyalitas, mengurangi turnover, serta meningkatkan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja.

3. Kompensasi sebagai Faktor Penentu Loyalitas Karyawan

Kompensasi baik finansial maupun non-finansial sering dianggap sebagai salah satu instrumen kunci yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kompensasi mencakup unsur seperti gaji/penghasilan, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas dan penghargaan lain yang diberikan oleh perusahaan. Ketika kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan, hal ini dapat meningkatkan persepsi keadilan dan penghargaan, yang pada gilirannya memperkuat rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Lebih lanjut, pengaruh kompensasi terhadap loyalitas juga berkaitan erat dengan prinsip keadilan organisasi. Karyawan seringkali membandingkan rasio antara usaha *(effort)* yang mereka keluarkan dengan imbalan *(reward)* yang diterima, baik secara internal di dalam perusahaan maupun eksternal dengan standar industri. Jika sistem kompensasi dirasa adil dan transparan, hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan *(trust)* terhadap manajemen. Demikian pula, penelitian Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada sejumlah café di Kabupaten Nganjuk menemukan bahwa kompensasi finansial dan motivasi kerja secara bersama memberikan kontribusi signifikan terhadap loyalitas karyawan (Heru et al., 2025).

Selanjutnya, kompensasi yang memadai tak hanya berdampak langsung terhadap loyalitas, tetapi juga melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja *(job*

satisfaction). Dalam penelitian *The Effect of Compensation, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable* di rumah sakit di Garut menunjukkan bahwa kompensasi, dikombinasikan dengan pengembangan karir dan work-life balance, mempengaruhi loyalitas karyawan melalui mediasi kepuasan kerja (Harahap & Sugiarti, 2024).

Penelitian lain, yaitu Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan, juga menunjukkan bahwa kompensasi yang baik jika didukung oleh lingkungan kerja kondusif akan meningkatkan loyalitas. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa baik kompensasi maupun lingkungan kerja memiliki pengaruh parsial terhadap loyalitas karyawan (Pratama & Thoyib, 2022).

C. Jenjang Karier dalam UMKM

1. Pengertian Jenjang Karier

Jenjang karier merupakan struktur atau tahapan perkembangan posisi kerja yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan peran, tanggung jawab, dan kompetensinya (Dessler, 2020) . Dalam perusahaan besar, struktur karier biasanya tertata jelas, sedangkan pada UMKM struktur tersebut cenderung datar dan terbatas.

Meskipun UMKM sering kali memiliki keterbatasan dalam struktur formal, jenjang karier tetap berfungsi sebagai motor penggerak motivasi kerja yang signifikan. Dalam ekosistem usaha kecil, pengembangan karier tidak selalu diartikan sebagai kenaikan jabatan secara vertikal, melainkan lebih kepada peningkatan prestasi dan perluasan keterampilan individu. Menurut (Selvi et al., 2025) , pemberian peluang

pengembangan karier melalui pelatihan dan inovasi kerja terbukti mampu memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan masa depan profesional merupakan salah satu bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi karyawan.

Selain itu, jenjang karier dalam UMKM berperan penting dalam menurunkan tingkat pergantian karyawan *(turnover)*. Karyawan yang melihat adanya jalur pertumbuhan dalam perusahaan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa pekerjaannya bersifat statis. Penelitian oleh (Reners et al., 2024) , menjelaskan bahwa pengembangan karier yang dipadukan dengan sistem kompensasi yang adil akan menciptakan kepuasan kerja yang mendalam, yang pada akhirnya bermuara pada loyalitas jangka panjang. Dengan adanya jenjang yang jelas, karyawan merasa memiliki "investasi" masa depan di dalam UMKM tersebut.

Tantangan utama UMKM dalam menyediakan jenjang karier adalah struktur organisasi yang cenderung datar. Keterbatasan jumlah posisi manajerial menuntut UMKM untuk kreatif dalam mendefinisikan kemajuan karier, misalnya melalui pengayaan pekerjaan atau rotasi posisi. (Zulwisli et al., 2022) , dalam kajiannya menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan individu dapat mengompensasi keterbatasan struktur hierarki. Dalam konteks ini, jenjang karier bertransformasi menjadi perjalanan peningkatan kompetensi yang memungkinkan karyawan menguasai berbagai lini bisnis sekaligus.

Terakhir, efektivitas jenjang karier di sektor UMKM sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Kenaikan tingkat atau tanggung jawab yang didasarkan pada keahlian nyata memberikan rasa keadilan bagi karyawan. Menurut (Lestari et al., 2024) , pengelolaan SDM yang tepat, termasuk penyediaan jalur karier yang transparan, merupakan strategi krusial untuk menjaga keberlanjutan usaha di tengah persaingan pasar yang dinamis. Dengan demikian, jenjang karier bukan hanya menguntungkan karyawan secara personal, tetapi juga menjadi strategi bagi UMKM untuk mencetak tenaga kerja yang lebih ahli dan produktif.

2. Ketiadaan Jenjang Karier sebagai Pemicu Rendahnya Loyalitas

Ketiadaan jenjang karier menyebabkan karyawan merasa stagnan, tidak berkembang, dan kurang memiliki motivasi jangka panjang. Menurut *teori Career Development* (Greenhaus, 2010) , keberadaan peluang karier yang jelas dapat meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan melihat masa depan yang lebih pasti. Pada UMKM seperti Kerupuk Kenjeran “Muslimah”, struktur kerja yang hanya melibatkan owner, staf produksi, juru masak, dan staf penjualan menyebabkan potensi promosi sangat terbatas, sehingga karyawan lebih mudah mencari peluang di tempat lain.

D. UMKM sebagai Objek Kajian SDM

UMKM memiliki karakteristik yang unik dalam pengelolaan SDM, yaitu sistem yang sederhana, fleksibilitas tinggi, namun minim prosedur formal

(Tambunan, 2020), Keterbatasan modal membuat UMKM sulit menerapkan standar penggajian atau program karier yang kompetitif. Namun, UMKM memiliki potensi besar khususnya di sektor makanan tradisional seperti kerupuk khas Kenjeran yang menjadi bagian dari identitas budaya dan ekonomi lokal. Oleh karena itu, studi tentang loyalitas karyawan di UMKM makanan tradisional memiliki kontribusi penting bagi kajian manajemen SDM berbasis industri lokal.

Pengembangan sumber daya manusia pada sektor UMKM seringkali menghadapi kendala dalam hal standarisasi pelatihan dan pengembangan keterampilan. Meskipun demikian, fleksibilitas dalam struktur organisasi UMKM memungkinkan adanya transfer pengetahuan yang lebih cepat secara informal dibandingkan perusahaan besar. Penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dan peningkatan kapabilitas SDM merupakan kunci utama bagi UMKM untuk bertahan di tengah persaingan global, di mana keterlibatan karyawan secara langsung dalam proses inovasi menjadi determinan penting keberhasilan usaha (Priyono et al., 2020).

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
1	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan	Variabel Bebas(X1): Kompensasi	Kuantitatif (Menggunakan analisis jalur/Path	Karyawan di PT. Parama Asia	Mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi	Kompensasi berpengaruh positif dan

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
	Melalui Kepuasan Kerja (Selvia & Karneli, 2023)	Variabel Bebas(X2): Kepuasan Kerja Variabel Terikat(Y): Loyalitas Karyawan	Analysis)	Sejahtera	pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan.	signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh.
2	Strategi Pengelolaan SDM dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan melalui Pemberian Kompensasi Berbasis Kinerja pada UMKM Klinik Bisnis Ponsera Bojongsari Depok (Muslim et al., 2024)	Variabel Bebas(X): Kompensasi berbasis kinerja Variabel Terikat(Y): Loyalitas Karyawan	Kualitatif Murni. Pengumpulan data: Observasi Langsung, Wawancara Mendalam.	Karyawan Klinik Bisnis Ponsera (UMKM)	Menganalisis strategi kompensasi yang paling efektif di UMKM untuk mendorong motivasi dan loyalitas karyawan.	Pemberian X yang dikaitkan dengan kinerja efektif meningkatkan Y karena karyawan merasa kontribusi mereka dihargai secara langsung dan layak.
3	Evaluasi Dampak Sistem Kompensasi Dan Benefit Terhadap Loyalitas Karyawan : Studi Kasus di UDAnugerah 99	Variabel Bebas(X): Kompensasi & Benefit Variabel Terikat(Y): Loyalitas Karyawan	Kualitatif Deskriptif. Pengumpulan data: Wawancara Mendalam pada informan kunci.	Karyawan UD Anugerah 99 (UKM)	Mengetahui implementasi kompensasi dan dampaknya pada loyalitas karyawan di lingkungan bisnis kecil.	Implementasi X secara konsisten dan adil diakui karyawan sebagai faktor utama yang

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
	(Telaumbanua et al., 2023)					membentuk Y di UD Anugerah 99.
4	Persepsi Karyawan Umkm Dimsum Shumai Di Karawang Terhadap Kepuasan Menerima Kompensasi (Rani & Isyanto, 2025)	Variabel Bebas(X): persepsi kompensasi Variabel Terikat(Y): kepuasan kerja (mendorong Loyalitas)	Kualitatif (Studi Literatur). Analisis teori dan temuan yang relevan.	Karyawan UMKM Dimsum Shumai	Bagaimana persepsi rasa keadilan terhadap kompensasi yang diterima memengaruhi kepuasan kerja di UMKM?	X yang positif, terutama mengenai keadilan dan transparansi, adalah modal kunci Y yang berujung pada loyalitas dan produktivitas di UMKM.
5	Analisis Peran Kompensasi Finansial dan Non Finansial dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan CV La Paris (Fadila & Sumarni, 2025)	Variabel Bebas(X): kompensasi finansial & non - finansial Variabel Terikat(Y): Loyalitas Karyawan	Tinjauan Literatur Kualitatif. Pengumpulan data: Kajian sumber akademik.	Karyawan CV La Paris (Perusahaan Skala Kecil)	Meninjau peran kompensasi, baik uang maupun non-uang, dalam mewujudkan loyalitas di perusahaan kecil.	Sinergi antara Kompensasi X (gaji dan non-finansial) mewujudkan Y tinggi, yang tercermin dari rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan.

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
6	Peningkatan Kinerja Karyawan Terhadap Wirausaha Laundry: Studi Kasus Laundry AMOR (Khumaidah et al., 2025)	Variabel Bebas(X): Kompensasi finansial & non-finansial Variabel Terikat(Y): Loyalitas Karyawan (indikator Loyalitas)	Studi Kasus Kualitatif. Pengumpulan data: Wawancara, Observasi Lapangan.	Karyawan Laundry AMOR (UMKM Jasa)	Menganalisis peran kompensasi dalam memotivasi karyawan UMKM jasa untuk meningkatkan kinerja.	X Finansial dominan, tetapi X Non-Finansial (fasilitas, dukungan) sangat penting untuk kepuasan kerja berkelanjutan dan stabilitas Karyawan Y.
7	Analisis Mempertahankan Loyalitas Kerja dan Penerapannya terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Tooxy Second Stuff (Nisa & Prasetya, 2024)	Variabel Bebas(X): penerapan Kompensasi Variabel Terikat(Y): Loyalitas kerja	Kualitatif Deskriptif. Fokus pada penerapan kebijakan SDM.	Karyawan Toko Tooxy Second Stuff (Bisnis Ritel Kecil)	Menganalisis faktor internal yang dapat mempertahankan loyalitas kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan ritel kecil.	Penerapan X yang tidak konsisten atau tidak sesuai janji dapat secara signifikan memengaruhi Y karyawan dan menggangu kinerja.
8	Analisis Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Bebas(X): Kompensasi Variabel Terikat(Y): kineja karyawan (terkait	Kualitatif Deskriptif. Pengumpulan data: Wawancara Langsung.	Karyawan UMKM Seblak Pasta (Sleman)	Menganalisis bagaimana kompensasi memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan	Pemberian X terbukti efektif karena karyawan merasa termotivasi

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
	(Umkm Seblak Pasta) (Agus Dwi Cahya et al., 2021)	erat dengan loyalitas)			UMKM.	dan bertanggung jawab atas X yang diberikan. Rasa tanggung jawab yang tinggi adalah indikator kunci Y.
9	Analisis Motivasi Kerja Karyawan Pada UMKM Konveksi Di Kabupaten Jember (Kholidiyah et al., 2025)	Variabel Bebas(X): Kompensasi Variabel Terikat(Y): motivasi kerja (menjaga loyalitas)	Kualitatif (Studi Kasus). Pengumpulan data: Wawancara Mendalam, Observasi.	Karyawan UMKM Konveksi Erni Jahit	Menganalisis faktor yang menghambat dan mendorong Y (motivasi kerja) di UMKM dengan sistem informal	Di UMKM informal, sistem kompensasi (gaji, bonus) yang tidak transparan dan tidak adanya sistem penghargaan yang jelas menjadi penyebab rendahnya Y jangka panjang.
10	Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkanmetode Point Method Pada Ukm Os (Dewi et al., 2023)	Variabel Bebas(X): sistem Kompensasi Variabel Terikat(Y): keadilan Gaji (pemicu loyalitas)	Kualitatif-Deskriptif. Analisis metode kompensasi formal.	Karyawan UKM OS (Perusahaan Skala Kecil)	Mengevaluasi sistem kompensasi UKM yang gajinya di bawah UMR dan mencari solusi	Sistem X pada UKM seringkali tidak ideal (di bawah UMR). Perbaikan sistem secara

NO	JURNAL	VARIABEL	METODE PENELITIAN	OBYEK	MASALAH	HASIL
					perbaikan.	formal meningkatkan rasa keadilan, yang secara implisit adalah fondasi Y.

Sumber: Peneliti (2026)

F. Research Gap dan Kebaruan Penelitian

Penelitian terdahulu umumnya hanya menekankan kompensasi sebagai faktor loyalitas, sementara aspek ketiadaan jenjang karier sebagai faktor penting pada UMKM masih jarang diteliti. Selain itu, objek penelitian lebih banyak pada UMKM jasa, ritel, atau konveksi, sedangkan UMKM makanan tradisional pesisir seperti Kerupuk Kenjeran "Muslimah" belum banyak dikaji secara mendalam. Kebanyakan studi menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga belum menggali pengalaman dan motivasi karyawan secara langsung. Selain itu, belum ada penelitian yang secara eksplisit meneliti bagaimana kompensasi tidak kompetitif dan minimnya jenjang karier saling berinteraksi menurunkan loyalitas.

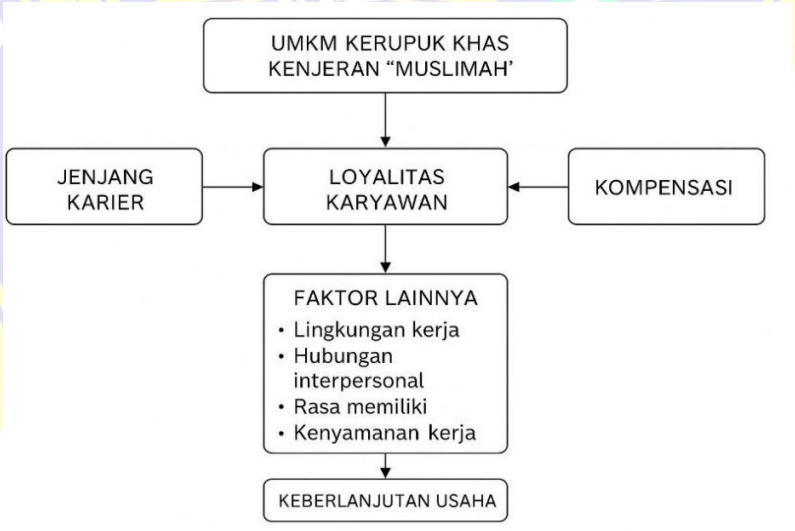
Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif studi kasus yang mengungkap fenomena loyalitas pada UMKM makanan tradisional pesisir dengan fokus pada dua variabel yang jarang dikaji secara bersamaan: rendahnya kompensasi dan tidak adanya jenjang karier.

G. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan bahwa loyalitas karyawan pada UMKM Kerupuk Khas Kenjeran "Muslimah" dipengaruhi oleh dua faktor utama:

1. Kompensasi Tidak Kompetitif → menurunkan persepsi keadilan → menurunkan kepuasan kerja → menurunkan loyalitas.
2. Ketiadaan Jenjang Karier → menurunkan motivasi jangka panjang → karyawan tidak melihat masa depan → meningkatkan turnover → menurunkan loyalitas.

Kedua faktor tersebut saling berinteraksi dan memperkuat dampak satu sama lain, sehingga menyebabkan tingginya risiko ketidakstabilan tenaga kerja pada



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

UMKM.

Sumber: Peneliti (2026)

Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberlangsungan usaha, khususnya pada sektor UMKM yang sangat bergantung pada tenaga kerja berskala kecil dan hubungan kerja yang bersifat personal. Berdasarkan teori loyalitas karyawan yang mencakup dimensi afektif, normatif, dan kontinuan, tingkat loyalitas dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa dihargai, memiliki ikatan emosional, serta melihat adanya alasan rasional untuk bertahan. Dalam konteks UMKM, faktor-faktor yang membentuk loyalitas sangat dipengaruhi oleh kebijakan dasar pengelolaan sumber daya manusia, terutama kompensasi dan peluang pengembangan karier.

Pada UMKM Kerupuk Khas Kenjeran "Muslimah", kompensasi yang diberikan dinilai belum kompetitif dan tidak sesuai standar industri sejenis. Berdasarkan teori kompensasi dan persepsi keadilan *(equity theory)*, karyawan akan membandingkan imbalan yang mereka terima dengan beban kerja dan kompensasi pada tempat lain. Ketika kompensasi dianggap tidak adil atau tidak memadai, karyawan cenderung menunjukkan kepuasan kerja rendah, niat pindah meningkat, serta menurunnya komitmen terhadap usaha. Dalam penelitian ini, penting untuk memahami bagaimana karyawan mempersepsikan kompensasi tersebut, baik dari sisi gaji pokok, tunjangan, maupun imbalan non-finansial.

Selain kompensasi, faktor lain yang berpengaruh adalah ketiadaan jenjang karier. Teori pengembangan karier menjelaskan bahwa peluang promosi, pelatihan, dan peningkatan keterampilan menjadi motivator penting yang dapat menumbuhkan komitmen jangka panjang. Namun UMKM umumnya memiliki struktur yang datar, termasuk UMKM "Muslimah", yang hanya memiliki beberapa posisi inti tanpa peluang promosi. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa stagnan dan tidak memiliki masa depan karier yang jelas, sehingga mengurangi dimensi loyalitas kontinuan dan afektif.

Kedua faktor tersebut kompensasi tidak kompetitif dan ketiadaan jenjang karier berpotensi saling memperburuk satu sama lain. Rendahnya kompensasi dapat membuat karyawan mencari alternatif pekerjaan, sementara tidak adanya prospek pengembangan diri membuat mereka semakin cepat memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis bagaimana interaksi kedua faktor tersebut membentuk loyalitas karyawan di UMKM "Muslimah".

Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan adanya faktor pendukung dan penghambat loyalitas lainnya, seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, rasa memiliki terhadap usaha, dukungan pemilik usaha, dan kenyamanan kerja. Menurut teori manajemen SDM, faktor motivasional dan hygienic (Herzberg) dapat memperkuat atau memperlemah loyalitas, tergantung pada bagaimana pengelola UMKM menerapkannya. Dengan demikian, penelitian ini akan menggali secara

mendalam pengalaman, persepsi, dan pandangan karyawan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai apa yang membuat mereka bertahan atau memilih untuk keluar dari pekerjaan.

Secara keseluruhan, kerangka pemikiran ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada UMKM Kerupuk Khas Kenjeran "Muslimah" dipengaruhi oleh dua faktor utama kompensasi dan jenjang karier yang kemudian berinteraksi dengan faktor lain dalam lingkungan kerja. Temuan ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai potensi perbaikan manajemen SDM pada UMKM agar dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan keberlanjutan usaha.

H. Model Analisis Penelitian

Model analisis dalam penelitian kualitatif studi kasus ini dikembangkan untuk memahami hubungan antara kompensasi, jenjang karier, dan loyalitas karyawan pada UMKM Kerupuk Khas Kenjeran "Muslimah". Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik *(thematic analysis)* menggunakan langkah-langkah yang sistematis untuk menemukan pola, makna, dan hubungan antar variabel.

Gambar 2. 2 Model Analisis Penelitian
Sumber: Peneliti (2026)

Penelitian ini mengintegrasikan empat variabel utama untuk membedah dinamika SDM pada UMKM "Muslimah". Pertama, Kompensasi dianalisis melalui aspek finansial (gaji/bonus) dan non-finansial (pujian/fleksibilitas) guna melihat persepsi keadilan karyawan. Kedua, Jenjang Karier dikaji untuk melihat peluang promosi atau risiko stagnasi di masa depan. Ketiga, Loyalitas Karyawan diukur berdasarkan komitmen emosional, kewajiban, maupun kebutuhan bertahan. Terakhir, Faktor Penguat dan Pelemah (seperti budaya kekeluargaan atau peluang kerja eksternal) diposisikan sebagai elemen yang dapat menahan atau justru mempercepat niat karyawan untuk keluar.

Secara fungsional, model ini menelaah hubungan antarvariabel di mana kompensasi dan kejelasan karier dianggap sebagai penentu utama loyalitas. Ketidakcukupan pada kedua faktor tersebut diprediksi akan menurunkan retensi karyawan, kecuali jika terdapat faktor pemoderasi seperti hubungan kekeluargaan yang kuat dengan pemilik usaha. Melalui tahapan Reduksi Data, Display Data, dan Penarikan Kesimpulan, data mentah akan diolah menggunakan metode coding untuk menghasilkan tema-tema kunci. Output akhir penelitian ini adalah sebuah model konseptual yang menjelaskan penyebab naik-turunnya loyalitas serta solusi strategis bagi manajemen UMKM "Muslimah".