

The Analysis Of Internal Communication And Overtime Effect On Employee Loyalty With Work Motivation As A Mediation At PT SSB Plant Kuala Kencana

Pengaruh Komunikasi Internal Dan *Overtime* Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di PT SSB Plant Kuala Kencana

Yulianus Songgo^{1*}, Andini Risfandini², Tanto Gatot Sumarsono³

Universitas Merdeka Malang^{1,2,3}

yulianusonggo06@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Building employee loyalty poses its own challenges for a company. There are various factors that influence a company's success in building employee loyalty. This study analyzes the influence of internal communication and overtime on employee loyalty, both directly and through work motivation. This study was conducted in the Machine Shop Department at PT SSB Plant Kuala Kencana with a sample size of 65 respondents. The results show that internal communication, overtime, and work motivation have a significant direct effect on employee loyalty. In addition, internal communication and overtime also have a significant effect on work motivation. For the indirect effect, the results show that work motivation mediates the effect of internal communication on employee loyalty but does not mediate the effect of overtime on employee loyalty.

Keywords: *Employee Loyalty, Internal Communication, Overtime, Work Motivation*

ABSTRACT

Membangun loyalitas karyawan memiliki tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan. Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam membangun loyalitas karyawan. Penelitian ini menganalisis pengaruh komunikasi internal dan overtime terhadap loyalitas karyawan baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan pada Departemen Machine Shop di PT SSB Plant Kuala Kencana dengan jumlah sampel sebanyak 65 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung komunikasi internal, overtime, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, komunikasi internal dan overtime juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk pengaruh tidak langsung, hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan namun tidak memediasi pengaruh overtime terhadap loyalitas karyawan.

Kata Kunci: Loyalitas Karyawan, Komunikasi Internal, Overtime, Motivasi Kerja

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia industri yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Saat ini perusahaan sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, hal ini ditunjukkan dari kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam masa kerja yang cukup singkat (Khuong & Thien, 2013; Ding et al., 2012).

Membangun loyalitas karyawan bukan sebuah proses yang instan, melainkan melalui sebuah proses panjang yang dilakukan secara berkelanjutan. Karyawan yang puas dengan kondisi perusahaan akan menjadi karyawan yang loyal seiring berjalannya waktu, yang merupakan hal terbaik bagi perusahaan (Meschke, 2021). Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam kegiatan perusahaan akan mendorong tumbuhnya loyalitas bagi perusahaan. Temuan penelitian Maksim & Śliwicki (2025), membenarkan bahwa loyalitas

karyawan dibangun berdasarkan kebijakan sumber daya manusia yang berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan pendapatan, beban kerja yang wajar, pengembangan kompetensi, dan otonomi yang lebih besar di tempat kerja.

Upaya dalam membangun loyalitas karyawan tidak terlepas dari bagaimana perusahaan memperlakukan dan berkomunikasi dengan karyawan secara baik dan adil. Ketika informasi disampaikan secara jelas, transparan, dan dua arah, karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja. Hal ini didukung oleh temuan penelitian Siddiqui et al. (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Selain komunikasi internal, upaya perusahaan membangun loyalitas karyawan tidak terlepas dari sistem kompensasi yang adil terhadap karyawan seperti pembayaran upah *overtime*. Pembayaran upah yang adil menunjukkan bahwa perusahaan menghargai setiap waktu dan tenaga yang dikeluarkan karyawan. Hal ini didukung oleh temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiyawan & Lysander (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Meskipun temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif dan manajemen *overtime* yang bijaksana dapat mempengaruhi loyalitas, dampak nyata akan lebih kuat apabila karyawan merasa termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Temuan penelitian Setiyawan & Lysander (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Tanpa adanya motivasi kerja yang kuat, intervensi manajerial seperti komunikasi yang baik dan kebijakan lembur yang tepat belum tentu mampu menghasilkan loyalitas yang diharapkan.

Motivasi kerja tidak hanya tumbuh dari insentif material, tetapi juga dari rasa memiliki dan pemahaman akan tujuan bersama. Hal ini membutuhkan peran komunikasi internal yang efektif sebagai penghubung antara perusahaan dan karyawan. Hal ini didukung oleh temuan penelitian Dhone & Sarwoko (2022) yang menunjukkan bahwa Komunikasi internal dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sejumlah perusahaan tentunya mengalami tantangan tersendiri dalam membangun loyalitas karyawan. Hal yang sama juga dialami oleh PT SSB Plant Kuala Kencana, khususnya di departemen *Machine Shop*. PT SSB Plant Kuala Kencana menerapkan sistem kerja dua shift, yaitu shift siang dan shift malam dengan pola lima hari kerja dan dua hari libur. Shift siang memiliki durasi kerja reguler selama delapan jam, sedangkan shift malam selama tujuh jam. Namun, mengingat karakteristik operasional perusahaan yang harus mendukung kebutuhan pelanggan selama 24 jam, maka sebagian besar karyawan secara rutin bekerja melebihi jam kerja reguler (*overtime*).

Lembur di PT SSB Plant Kuala Kencana telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya kerja perusahaan. Peluang untuk melakukan lembur sangat diharapkan oleh karyawan karena memberikan kontribusi signifikan terhadap total penghasilan yang diterima. Secara khusus, lembur yang dilakukan pada hari libur dianggap lebih menguntungkan karena seluruh jam kerja dikompensasi sebagai lembur penuh.

Meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi yang memadai terhadap karyawan terutama atas *overtime* yang dilakukan namun hal ini tidak memberikan dampak secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan PT SSB Plant Kuala Kencana berada pada tingkat yang beragam. Loyalitas karyawan cenderung positif dalam aspek tanggung jawab terhadap fasilitas kerja dan kepedulian terhadap perbaikan kerja, namun cenderung kurang dalam hal kesediaan bekerja lebih, tanpa kompensasi, dan dalam kondisi ketidakpastian gaji.

Berdasarkan uraian latar belakang, temuan penelitian terdahulu serta fenomena yang terjadi di perusahaan, maka perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam untuk menguji

pengaruh peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh komunikasi Internal dan *overtime* terhadap loyalitas karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

a. A Theory Of Human Motivation

Teori ini menjelaskan tentang lima tingkat kebutuhan dasar manusia yang dikenal dengan Maslow's *Hierarchy of Needs*. Menurut Maslow (1943) terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*): kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makan dan minum,
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*): kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari ancaman fisik atau emosional,
3. Kebutuhan sosial (*love needs*): kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan untuk merasa diterima, dicintai, dan menjadi bagian dari kelompok sosial,
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*): kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan akan pengakuan, harga diri, dan rasa dihargai,
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*need for self-actualization*): kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai potensi penuh, berkembang secara maksimal sesuai bakat dan minat.

Untuk menjelaskan penelitian ini, *A Theory Of Human Motivation* menekankan pada upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Loyalitas karyawan dapat meningkat jika kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri terpenuhi melalui komunikasi yang baik dan manajemen beban kerja (*overtime*) yang adil. Komunikasi internal yang baik akan menyentuh kebutuhan sosial yaitu karyawan merasa diterima, dicintai, dan menjadi bagian dari perusahaan. Pemberian kompensasi *overtime* yang adil akan menyentuh kebutuhan penghargaan dimana karyawan merasa diberikan penghargaan yang layak atas apa yang telah dilakukan. Motivasi kerja muncul ketika karyawan merasa kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri terpenuhi.

b. Motivator-Hygiene Theory

Teori ini berfokus pada fakto-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Herzberg et al., (1959) dalam bukunya *The Motivation to Work* mengelompokan dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Faktor motivator (*motivators*): ketika faktor-faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, peluang berkembang, dan lain-lain terpenuhi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.
2. Faktor higienis (*hygiene factors*): faktor ini bertujuan untuk mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak mampu memotivasi jika hanya terpenuhi. Faktor-faktor ini seperti gaji, kondisi kerja, hubungan antara karyawan, kebijakan perusahaan, dan lain-lain.

Dalam menjelaskan penelitian ini, *Motivator-Hygiene Theory* menekankan pada dua faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja yaitu faktor yang mendorong motivasi (*motivators*) dan faktor yang mencegah ketidakpuasan (*hygiene factors*). Komunikasi internal dapat dianggap sebagai faktor motivator yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Overtime* merupakan faktor *hygiene*, jika tidak dikelola baik dapat menurunkan kepuasan dan loyalitas.

c. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan (Ningrum, 2013). Menurut Muhammad komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi (Ningrum, 2013). Sedangkan menurut Yulianita komunikasi internal yaitu komunikasi yang terjadi di antara orang-orang yang berada dalam suatu perusahaan (Munthe & Tiorida, 2017).

Lawrance D. Brennan mendefinisikan komunikasi internal sebagai pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (Munthe & Tiorida, 2017). Zelko dan Dance mengatakan Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatannya (Purnamasari et al., 2019).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama, menyelaraskan tujuan organisasi, memperlancar koordinasi kerja, serta membangun hubungan yang harmonis antar anggota organisasi agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan produktif.

d. Overtime

Menurut Wheatley overtime dapat dijelaskan sebagai jam kerja wajib, sukarela, bertekanan dan diperpanjang atau bekerja selama hari libur, overtime yang tidak dibayar dan overtime yang dibayar serta lama jam yang berbeda per minggu dan jam diperpanjang ke shift (Anjani & Mulyana, 2024). Jenis dan karakteristik overtime ini mencerminkan beragam kondisi kerja yang dihadapi karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat kelelahan, kepuasan kerja, hingga loyalitas mereka terhadap organisasi. Selain itu, keberadaan overtime yang dilakukan secara terpaksa atau di bawah tekanan seringkali menjadi sumber stres, sedangkan overtime sukarela dengan imbalan yang adil dapat menjadi faktor motivasi bagi karyawan.

Anjani & Mulyana (2024), menjelaskan bahwa overtime adalah praktik di mana seorang pekerja bekerja lebih dari jumlah jam kerja standar yang telah ditentukan oleh peraturan atau perjanjian kerja. Biasanya, pekerja akan menerima kompensasi tambahan dalam bentuk pembayaran dengan tarif yang lebih tinggi daripada tarif biasa untuk jam kerja tersebut. Overtime seringkali diperlukan ketika ada proyek-proyek mendesak atau ketika perusahaan menghadapi lonjakan permintaan yang tidak dapat dipenuhi dalam waktu normal.

Menurut Thomas overtime adalah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, atas dasar perintah atasan, yang melebihi jam kerja biasa pada hari-hari kerja, atau pekerjaan yang dilakukan pada hari istirahat mingguan karyawan atau hari libur resmi (Mumtaza et al., 2022). Prinsip kerja overtime pada dasarnya bersifat sukarela, kecuali pada kondisi tertentu pekerjaan harus segera diselesaikan untuk kepentingan perusahaan.

e. Loyalitas Karyawan

Christanto menjelaskan bahwa loyalitas adalah penggunaan sumber daya manusia, keterampilan, teknologi, dan manajemen agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal kepada perusahaan (Putra & Sriathi, 2019). Menurut Citra & Fahmi (2019), loyalitas karyawan

merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan perusahaan. Untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan diperlukan adanya lingkungan kerja yang baik, disiplin kerja yang tinggi, dan motivasi yang dapat membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan pandangan tersebut, loyalitas kerja tidak hanya mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga mencakup keterlibatan aktif dalam mendayagunakan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan strategi manajerial yang mampu mendorong keterikatan emosional dan profesional karyawan, seperti membangun komunikasi internal yang efektif, memberikan penghargaan atas kinerja, serta mengelola beban kerja secara adil, termasuk dalam hal penanganan overtime. Pendekatan ini diyakini dapat memperkuat motivasi kerja dan memperpanjang masa keterlibatan karyawan dalam organisasi.

f. Motivasi Kerja

Menurut Wursanto motivasi adalah alasan-alasan atau dorongan-dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu (Wibowo, 2013). Selain itu Pamela & Oloko menjelaskan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Purnamasari et al., 2019). Selain itu Hamzah menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Sari & Pancasasti, 2022).

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong perilaku individu dalam organisasi. Motivasi tidak hanya menjadi pemicu seseorang untuk bertindak, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam menjaga keberlangsungan dan produktivitas kerja. Tingkat motivasi yang tinggi dapat meningkatkan semangat, ketekunan, dan komitmen karyawan terhadap tugasnya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi motivasi yang efektif agar karyawan tetap termotivasi dalam jangka panjang.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh komunikasi internal dan overtime terhadap kinerja loyalitas karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis menggunakan structural equation modeling (SEM).

Instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan variabel-variabel yang telah ditetapkan, yaitu Komunikasi Internal, Overtime, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Karyawan. Masing-masing variabel diukur melalui sejumlah indikator yang relevan dan dikembangkan menjadi butir pernyataan dalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Pengukuran

No	Pernyataan	Skor
1	angat Setuju (SS)	5
2	setuju (S)	4
3	urang Setuju (KS)	3
4	idak Setuju (TS)	2

5	ingat Tidak Setuju (STS)	1
---	--------------------------	---

Instrumen yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Itrumen Penelitian

Variabel	Indikator
Komunikasi Internal	Suranti AW (Purnamasari et al, 2019)
	1) Pemahaman
	2) Kesenangan
	3) Hubungan yang makin baik
<i>Overtime</i>	4) Tindakan kedua belah pihak
	Mutiah (Mumtaza et al, 2022)
	1) Bekerja pada waktu yang panjang
	2) Bekerja pada akhir bulan
Motivasi Kerja	3) Membawa pekerjaan kantor ke rumah
	Zameer et al (Purnamasari et al, 2019)
	1) Gaji
	2) Bonus
	3) Jaminan Kesehatan karyawan
Loyalitas Karyawan	4) Perasaan aman memiliki pekerjaan
	5) Promosi
	Nawawi (Putra & Sriathi, 2019)
	1) Taat pada peraturan
	2) Tanggung jawab pada perusahaan
	3) Kemauan untuk bekerja sama
	4) Rasa memiliki terhadap perusahaan
	5) Hubungan antar pribadi yang harmonis

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap yaitu, menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun kriteria pengujian dilakukan pada alpha 5% (two side) dengan ketentuan bila t-statistik lebih besar dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima atau ada pengaruh signifikan (Yamin, 2021). Hasil pengujian pada masing-masing tahap uji disajikan ada tabel 3.

Hasil pengujian pada tabel 3 dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,264, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan komunikasi internal maka akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Nilai t statistik sebesar 2,315 > 1,96 dan *p-value* 0,021 < 0,05 yang berarti komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- Pengaruh *overtime* terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,232, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan overtime maka akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Nilai t statistik sebesar 2,435 > 1,96 dan *p-value* 0,015 < 0,05 yang berarti overtime berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,473, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan motivasi kerja maka akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Nilai t statistik sebesar 4,187 > 1,96 dan *p-value* 0,000 < 0,05 yang berarti motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 3. Hasil Analisis Data

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Hasil Uji Pengaruh Langsung				
Komunikasi Internal→Loyalitas Karyawan	0,264	2,315	0,021	Berpengaruh Signifikan
Overtime→Loyalitas Karyawan	0,232	2,435	0,015	Berpengaruh Signifikan
Motivasi Kerja →Loyalitas Karyawan	0,473	4,187	0,000	Berpengaruh Signifikan
Komunikasi Internal → Motivasi Kerja	0,528	4,551	0,000	Berpengaruh Signifikan
Overtime → Motivasi Kerja	0,317	2,489	0,013	Berpengaruh Signifikan
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung				
Komunikasi Internal→ Motivasi Kerja → Loyalitas Karyawan	0,250	3,240	0,001	Berpengaruh Signifikan
Overtime → Motivasi Kerja → Loyalitas Karyawan	0,150	1,928	0,054	Tidak Berpengaruh Signifikan

- d. Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,528, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan komunikasi internal maka akan berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja. Nilai t statistik sebesar 4,551 > 1,96 dan *p-value* 0,000 < 0,05 yang berarti komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
- e. Pengaruh *overtime* terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,317, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan *overtime* maka akan berdampak terhadap peningkatan motivasi kerja. Nilai t statistik sebesar 2,489 > 1,96 dan *p-value* 0,013 < 0,05 yang berarti *overtime* berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
- f. Pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,250, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan komunikasi internal melalui motivasi kerja maka akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Nilai t statistik sebesar 3,240 > 1,96 dan *p-value* 0,001 < 0,05 yang berarti komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja.
- g. Pengaruh *overtime* terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien positif sebesar 0,150, hal ini berarti apabila terjadi peningkatan *overtime* melalui motivasi kerja maka akan berdampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Nilai t statistik sebesar 1,928 < 1,96 dan *p-value* 0,054 > 0,05 yang berarti *overtime* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pembahasan

Pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Siddiqui et al (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap

loyalitas karyawan. Hal ini memberikan pemahaman penting bagi manajemen bahwa proses komunikasi dalam organisasi bukan sekadar aktivitas rutin, melainkan pilar utama dalam membangun keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Keberhasilan manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana dalam membangun komunikasi internal yang efektif, memberikan dampak secara langsung terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Terdapat beberapa aspek penting yang menjadi penentu keberhasilan ini yaitu:

- a) Setiap informasi yang disampaikan oleh rekan kerja maupun atas mudah dipahami oleh Karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Demikian pula setiap instruksi yang diberikan oleh atasan jelas dan tidak membingungkan karyawan. Kondisi ini mencerminkan adanya kejelasan arah dan tujuan setiap informasi atau instruksi yang diberikan. Kejelasan informasi ini sangat penting dalam membangun kepercayaan karyawan. Ketika karyawan percaya pada informasi yang diberikan dan tidak merasa bingung dengan proses kerja maka akan merasa lebih tenang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Hal ini akan menjadi titik awal munculnya loyalitas karyawan.
- b) Karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana merasa senang berkomunikasi dengan rekan kerja maupun atasan. Hal ini berdampak pada hubungan yang semakin baik dalam perusahaan sehingga memperkuat rasa saling menghargai. Hubungan antar sesama karyawan dan atasan yang semakin baik dan saling menghargai akan membangun ikatan emosional yang semakin kuat dengan perusahaan. Hubungan ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan yang membuat karyawan lebih loyal kepada perusahaan dan enggan meninggalkan perusahaan.
- c) Komunikasi internal yang efektif juga memberikan dampak pada semakin baiknya hubungan antara karyawan maupun dengan manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin baiknya hubungan yang terbangun akan membuat masalah dalam pekerjaan lebih mudah diselesaikan. Ketika komunikasi yang dibangun mampu menyelesaikan masalah yang timbul dalam pekerjaan, hal ini dapat mengurangi beban karyawan dalam menyelesaikan masalah. Karyawan percaya bahwa adanya dukungan dari rekan-rekan kerja maupun atasan dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. Terciptanya lingkungan kerja yang saling mendukung ini, akan mendorong karyawan semakin loyal dan berusaha untuk berkontribusi lebih lama dalam perusahaan.
- d) Komunikasi internal yang terbangun di Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana adalah bentuk komunikasi dua arah atau saling memberi dan menerima informasi bukan hanya dalam bentuk instruksi. Bentuk komunikasi ini memberi ruang untuk saling mendengarkan. Rasa didengarkan merupakan penghargaan yang sangat penting bagi karyawan yang merupakan kunci penting dalam membangun loyalitas jangka panjang. Ketika manajemen membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan, karyawan akan merasa menjadi bagian penting dari perusahaan. Keterlibatan ini membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap kemajuan perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas karyawan.

Pengaruh overtime terhadap loyalitas karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *overtime* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Setiyawan & Lysander (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi (termasuk *overtime*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana dalam memberikan penghargaan atas kerja tambahan yang dilakukan di luar jam kerja regular dapat menciptakan ikatan emosional dan profesional yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan.

Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi ekstra mereka tidak diabaikan, melainkan dihargai melalui kompensasi yang layak, dan hal ini akan menumbuhkan rasa kepercayaan serta tanggung jawab terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan *A Theory Of Human Motivation* yang menekankan pada pentingnya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Pemberian kompensasi yang layak merupakan salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) karyawan yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan pengakuan, harga diri, dan rasa dihargai.

Dampak positif pengaruh *overtime* terhadap loyalitas karyawan terlepas dari beberapa aspek kunci yang mempengaruhi, yaitu:

- a) Adanya penghargaan atas waktu lembur karyawan melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan tambahan. Ketika seorang karyawan merasa waktu dan tenaganya dihargai maka akan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang layak baik dalam bentuk uang, insentif, dalam bentuk penghargaan yang lainnya maka lembur tidak dipandang sebagai beban, melainkan sebagai kontribusi yang setara dan dihargai oleh perusahaan. Hal ini akan menciptakan rasa adil yang merupakan dasar kuat membangun loyalitas karyawan.
- b) Adanya perasaan dihargai secara finansial membuat karyawan bersedia untuk tetap bekerja lembur meskipun dalam terjadi pada akhir bulan atau hari libur. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya dibangun atas dasar kewajiban profesional, melainkan juga karena adanya rasa dihargai secara profesional. Ketika manajemen mampu memberikan penghargaan atas pengorbanan waktu pribadi karyawan akan lebih mudah membangun hubungan kerja jangka panjang yang sehat. Hal ini memperkuat loyalitas yang dibangun atas dasar perasaan positif terhadap organisasi, bukan karena terpaksa atau semata-mata karena kebutuhan ekonomi.
- c) Adanya penghargaan yang sesuai dari perusahaan, ketika karyawan diharuskan membawa pekerjaan ke rumah hal tersebut bukanlah menjadi sebuah beban. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan sekedar bentuk pembayaran, melainkan sebuah bentuk pengakuan atas kontribusi. Ketika manajemen dapat mempertahankan budaya penghargaan ini, maka karyawan akan menunjukkan loyalitas dalam bentuk kerja keras, dukungan terhadap tujuan perusahaan.

Manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana perlu menyadari bahwa pemberian kompensasi atas lembur bukan hanya pemenuhan kewajiban normatif, melainkan bagian dari strategi retensi karyawan yang efektif. Ketika lembur dikelola dengan adil dan karyawan merasa diperhatikan, maka loyalitas bukan sesuatu yang harus diminta, tetapi akan hadir secara alami sebagai respon terhadap kepemimpinan yang adil dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Setiyawan & Lysander (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Motivasi yang tinggi menciptakan dorongan internal bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Ketika manajemen berhasil membangun sistem kerja yang mampu mendorong motivasi secara berkelanjutan, maka loyalitas karyawan akan terbentuk secara alami sebagai bentuk komitmen dan keterikatan terhadap perusahaan.

Hal ini sejalan dengan *motivator-hygiene theory* yang menekankan bahwa ketika faktor-faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, peluang berkembang, dan lain-lain terpenuhi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Ketika karyawan merasa diperhatikan secara finansial dan emosional,

maka akan meningkatkan keterikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas.

Dampak positif pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain:

- a) Penerimaan gaji secara rutin menciptakan rasa aman dan stabil bagi karyawan. Manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana perlu memahami bahwa kestabilan finansial ini bukan hanya soal pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga memberikan kepastian dan ketenangan pikiran. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan telah memenuhi tanggung jawab utamanya, dan hal ini menciptakan rasa saling percaya yang meningkatkan loyalitas karyawan.
- b) Pemberian bonus, terutama yang berbasis pencapaian kinerja, menjadi sinyal bahwa manajemen menghargai kerja keras dan kontribusi nyata karyawan. Karyawan yang merasa kerja kerasnya tidak sia-sia akan menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas-tugasnya dan memiliki keinginan kuat untuk bertahan di perusahaan. Bonus juga mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif namun sehat, sehingga mendorong peningkatan loyalitas karyawan.
- c) Adanya jaminan kesejahteraan seperti asuransi, cuti yang memadai, dan fasilitas kesehatan menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kehidupan pribadi dan masa depan karyawan. Hal ini akan menumbuhkan rasa dihargai bukan hanya sebagai pekerja. Manajemen yang mampu menghadirkan program kesejahteraan yang menyentuh aspek psikologis dan emosional karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan akan lebih tenang dalam bekerja karena tahu bahwa kondisinya dan keluarganya diperhatikan oleh perusahaan.
- d) Adanya rasa aman karena memiliki pekerjaan tetap juga memainkan peran penting dalam loyalitas. Ketika karyawan memiliki kepastian status kerja, akan berani mengambil tanggung jawab lebih besar dan berkontribusi secara optimal yang merupakan pondasi dari loyalitas jangka panjang.
- e) Adanya peluang promosi menjadi bukti bahwa perusahaan memberi ruang pertumbuhan bagi setiap karyawan. Ketika karyawan melihat adanya jalur karir yang jelas akan memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kapasitas dan kontribusinya. Hal ini sangat erat kaitannya dengan loyalitas, karena ketika karyawan merasa bahwa perusahaan merupakan tempat yang tepat untuk tumbuh tidak akan mudah berpindah ke tempat lain. Oleh karena itu, sistem promosi yang adil dan transparan merupakan investasi strategis dalam menjaga loyalitas karyawan.

Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Dhone & Sarwoko (2022) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini memberikan pemahaman penting bagi manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana bahwa kualitas komunikasi di lingkungan kerja bukan hanya soal teknis penyampaian informasi, tetapi menjadi faktor strategis dalam mendorong semangat, dedikasi, dan kinerja karyawan. Keberhasilan ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- a) Komunikasi internal di yang terjadi di Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana telah berjalan dengan sangat efektif dan mendukung suasana kerja yang positif. Kejelasan informasi inilah yang akan membentuk rasa percaya diri dan efisiensi kerja, dua hal yang sangat berkaitan erat dengan motivasi untuk berprestasi.
- b) Tidak adanya kebingungan dalam menerima instruksi menjadi sinyal bahwa jalur komunikasi di tempat kerja bersifat terbuka dan tidak membingungkan. Kondisi ini

mencerminkan keberhasilan manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana dalam menyampaikan pesan secara terstruktur dan konsisten. Kejelasan ini akan menumbuhkan motivasi kerja karena karyawan merasa mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab.

- c) Karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana juga merasa senang berkomunikasi dengan rekan dan atasan. Rasa nyaman dalam berkomunikasi akan memperkuat hubungan emosional antara karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang positif akan memotivasi karyawan dalam karena merasa bahwa tempat kerja adalah ruang yang aman dan mendukung untuk berkembang.
- d) Komunikasi internal yang telah dibangun Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana telah memperkuat hubungan antara rekan dan atasan. Ketika relasi interpersonal dibangun melalui komunikasi yang sehat, maka keinginan untuk tetap menjadi bagian dari tim pun meningkat. Hal inilah yang mendorong timbulnya motivasi jangka panjang.

Pengaruh *overtime* terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *overtime* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Beckers et al. (2004) yang menunjukkan bahwa pekerja lembur tampak sebagai pekerja yang tidak lelah, termotivasi, dan memiliki karakteristik kerja yang baik. Temuan ini memberikan masukan penting bagi manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan yang adil atas tambahan waktu dan tenaga yang diberikan karyawan menjadi faktor pendorong yang kuat untuk meningkatkan semangat dan dedikasi dalam bekerja. Ketika manajemen secara konsisten memberikan kompensasi lembur sesuai dengan kontribusi yang diberikan, karyawan merasa usahanya dihargai, yang akan mendorong peningkatan motivasi kerja.

Kompensasi lembur berpengaruh besar terhadap kesiapan dan kerelaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di luar jam kerja. Hal ini menunjukkan bahwa insentif finansial yang dirasakan adil dan sesuai dengan beban kerja tambahan mampu membentuk sikap positif karyawan terhadap praktik lembur. Ketika perusahaan menunjukkan penghargaan atas waktu dan tenaga ekstra karyawan, maka akan memunculkan rasa dihargai yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Ketika karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi lembur akan memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena merasa bahwa kontribusinya diakui oleh manajemen. Apresiasi ini menumbuhkan kepuasan kerja, yang menjadi salah satu komponen penting dalam meningkatkan motivasi. Dalam konteks ini, manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana tidak hanya bertindak sebagai pemberi tugas, tetapi juga sebagai pihak yang membangun rasa keadilan dan pengakuan dalam hubungan kerja.

Pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam membangun loyalitas karyawan sangat tergantung pada sejauh mana manajemen mampu mengelola komunikasi internal yang efektif dan membangun semangat kerja di lingkungan kerja. Komunikasi internal bukan sekadar alur informasi satu arah dari pimpinan ke bawahan, tetapi sebuah proses timbal balik yang membentuk kepercayaan, pemahaman bersama, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan *A Theory Of Human Motivation dan Motivator Hygiene Theory*. Perusahaan dituntut untuk memenuhi kebutuhan karyawan seperti kebutuhan untuk merasa diterima, dicintai, menjadi bagian dari kelompok sosial, kebutuhan untuk mencapai potensi penuh, dan berkembang secara maksimal. Ketika semua kondisi ini terpenuhi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan.

Artinya, komunikasi yang baik tidak serta-merta langsung menghasilkan loyalitas, tetapi melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dalam hal ini, manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana perlu memahami bahwa membangun loyalitas memerlukan proses yang bertahap dan strategis. Komunikasi yang kuat akan mendorong semangat kerja, dan semangat kerja yang tinggi akan berujung pada loyalitas yang kokoh.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini sangat jelas sehingga manajemen harus terus memperkuat komunikasi internal sebagai strategi utama dalam membina loyalitas karyawan. Komunikasi yang konsisten, transparan, dan suportif akan menumbuhkan motivasi kerja karyawan, menjadikan karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena keterikatan emosional terhadap organisasi. Loyalitas yang tumbuh dari dalam akan lebih tahan lama dan berdampak besar terhadap stabilitas serta produktivitas organisasi.

Pengaruh overtime terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi lembur tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kompensasi lembur dan loyalitas. Artinya, meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi tambahan atas jam kerja yang melebihi ketentuan, hal tersebut tidak cukup kuat untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Rendahnya peran motivasi dalam hubungan ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung melihat lembur lebih sebagai kewajiban kerja dibanding kesempatan untuk berprestasi atau berkembang.

Motivasi kerja yang diharapkan menjadi penggerak utama loyalitas karyawan ternyata tidak dipicu secara optimal oleh adanya kompensasi lembur. Hal ini disebabkan karena insentif finansial termasuk kategori motivasi ekstrinsik yang sifatnya jangka pendek. Sedangkan loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik yang bersumber dari rasa memiliki, pengakuan, serta peluang pengembangan diri. Dengan demikian, pemberian kompensasi lembur tanpa disertai pemenuhan faktor-faktor intrinsik belum mampu menumbuhkan semangat kerja yang berkelanjutan maupun keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Loyalitas pada dasarnya bukan sekadar respon terhadap kompensasi material, tetapi merupakan hasil dari hubungan jangka panjang yang melibatkan kepercayaan, rasa aman, dan penghargaan atas kontribusi individu. Dengan demikian, keberadaan kompensasi lembur hanya memenuhi aspek praktis dan ekonomis, tanpa mampu menjangkau kebutuhan psikologis karyawan.

Meskipun secara deskriptif terlihat bahwa sebagian besar karyawan bersedia bekerja lembur dan menerima kompensasi yang diberikan, hal ini lebih menunjukkan adanya dorongan kebutuhan ekonomi ketimbang keterlibatan emosional. Motivasi yang bersifat ekstrinsik seperti kompensasi lembur cenderung menghasilkan kepuasan sesaat, namun tidak selalu berlanjut menjadi komitmen jangka panjang. Dalam konteks ini, perusahaan perlu memahami bahwa loyalitas karyawan terbentuk ketika individu merasa dihargai tidak hanya melalui insentif finansial, tetapi juga melalui perhatian pada kesejahteraan, peluang pengembangan karir, dan hubungan kerja yang harmonis.

Temuan ini juga memberikan sinyal kepada manajemen bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan keseimbangan antara aspek material dan

nonmaterial. Kebijakan kompensasi yang terlalu fokus pada insentif finansial dapat mengabaikan kebutuhan psikologis yang lebih mendalam, seperti rasa dihormati, dukungan moral, dan pengakuan atas kontribusi. Dengan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan pribadi, perusahaan dapat mendorong loyalitas karyawan yang bersifat intrinsik, yakni loyalitas yang bertahan bahkan tanpa adanya insentif tambahan.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, hasil penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

- a) Komunikasi internal memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin meningkatnya komunikasi internal pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat loyalitas karyawan.
- b) *Overtime* memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin meningkatnya *overtime* pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat loyalitas karyawan.
- c) Motivasi kerja memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat loyalitas karyawan.
- d) Komunikasi internal memberikan dampak terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin meningkatnya komunikasi internal pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat motivasi kerja.
- e) *Overtime* memberikan dampak terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana. Semakin meningkatnya *overtime* pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat motivasi kerja.
- f) Komunikasi internal memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana melalui motivasi kerja. Semakin meningkatnya komunikasi internal pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana maka semakin meningkat loyalitas karyawan melalui motivasi kerja.
- g) *Overtime* tidak memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana melalui motivasi kerja. Semakin meningkatnya *overtime* pada Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana tidak memberikan dampak terhadap peningkatan loyalitas karyawan melalui motivasi kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, adapun saran yang diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

- a) Manajemen Departemen *Machine Shop* di PT SSB Plant Kuala Kencana harus terus mengembangkan sistem komunikasi yang adaptif, baik melalui tatap muka maupun digital, agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi di era digital saat ini.
- b) Manajemen perlu melengkapi kebijakan kompensasi *overtime* dengan strategi yang mendorong motivasi intrinsik, seperti pemberian penghargaan non-material, pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan diri, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Daftar Pustaka

- Anjani, F. V., & Mulyana, A. (2024). Analisa Pengaruh Overtime Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pungkook Indonesia One di Kabupaten Grobogan Jawa Tengah. *Jurnal Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora (SOSIERA)*, 3(1), 20–29.
- Beckers, D. G., van der Linden, D., Smulders, P. G., Kompier, M. A., van Veldhoven, M. J., & van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(12), 1282-1289.
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709>
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *IBusiness*, 4(3), 208-215.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, Joseph E, Jr et al. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, inc. California. USA.10
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eight edition*. Cengage Learning EMEA: United Kingdom.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. In Springer.
- Hamali, A. Y. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja: Studi Kasus pada PT X Bandung. *The Winners*, 14(2), 77–86. <https://doi.org/10.21512/tw.v14i2.647>
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction—A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of current research and academic review*, 1(4), 81-95.
- Maksim, M., & Śliwicki, D. (2025). Factors Determining Employee Loyalty During the COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/su17010303>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Meschke, S. (2021). *Employee Loyalty*. Springer International Publishing.
- Mumtaza, F., Basariah, & Zulkarnaen, M. (2022). Pengaruh Over Time dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Journal Economic Management and Business*, 1(2), 157–168. <https://doi.org/10.46576/jfeb.v1i2.2983>
- Munthe, K., & Tiorida, E. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 86–97. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i1.549>
- Ningrum, M. E. (2013). Peranan Komunikasi Internal Di Lingkungan Kerja. *Indept*, 3(1), 25–30.
- Purnamasari, W., Indrayanti, D. A., & Fitriya, N. L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 193–205. <https://doi.org/10.32493/jee.v1i3.3456>
- Putra, I. W. S., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(2), 7746–7775. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p08>
- Rasoolimanesh, S. M., & Ali, F. (2018). Partial least squares-structural equation modeling in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 238-248.
- Sari, B. P., & Pancasasti, R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Shinko Plantech Banten. *Jumanis - Baja*, 4(1), 1–14.

<https://doi.org/10.47080/jmb.v4i01.1875>

- Setiyawan, R. S., & Lysander, M. A. S. (2025). Pengaruh Kompensasi , Kepuasan Kerja , dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Waroeng Spesial Sambal Kota Yogyakarta. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 8(1), 338–348.
- Siddiqui, S. M. F. E. A., Zafar, H., & Zaidi, S. K. Z. (2024). The Interplay between Internal Communication, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in Higher Education Institutions in Pakistan. *Dialogue Social Science Review (DSSR)*, 2(5), 627-658.
- Siregar, S. (2017). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sundari, R., Dismatunniemi, & Janah, A. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Internal Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Wisata Baru Serang. *Jurnal Kaze Multidisiplin*, 1(1), 83–88.
<https://journals.kazepub.com/index.php/jkm/article/view/15/13>
- Sutopo, E. Y., & Slamet, A. (2017). *Statistik inferensial*. Penerbit Andi.
- Tan, K. L., Sim, P. L., Goh, F.-Q., Leong, C.-M., & Ting, H. (2020). Overwork and overtime on turnover intention in non-luxury hotels: Do incentives matter? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 397–414. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0104>
- Wibowo, B. K. (2013). Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Sekota Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 5(2), 36–47.
- Yamin, S. (2021). *Smartpls 3, amos & stata: Olah data statistik (mudah & praktis) (Vol. 1)*. Dewangga Energi Internasional Publishing.
- Zhang, J. (2024). Research on the Relationship between Loyalty and Willingness to Work Overtime of Post-2000 Employees. *Highlights in Business, Economics and Management*, 46, 265–271.