

PENINGKATAN LOYALITAS KARYAWAN MELALUI MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

¹M. Asyrofar Rusly*, ²Hanif Ahmadi

^{1,2} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung

*Corresponding Author:

[¹asyrofarrusli@std.unissula.ac.id](mailto:asyrofarrusli@std.unissula.ac.id), [²hanifahmadi@unissula.ac.id](mailto:hanifahmadi@unissula.ac.id)

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of motivation, work environment and compensation on loyalty through job satisfaction as an intervening variable at the Tofu Merpati Factory in Probolinggo City. Loyalty is seen as an important factor in determining the Company's comfort. The exogenous variables studied were motivation, work environment, and compensation, while the endogenous variables analyzed were loyalty and job satisfaction as intervening variables. The data was collected through an online questionnaire that was distributed to employees of the Tofu Merpati Factory. This study uses the explanatory research method. The results of the study showed that 1) motivation had a positive and significant effect on job satisfaction, 2) the work environment did not have a positive and significant effect on job satisfaction, 3) compensation had a positive and significant effect on job satisfaction, 4) motivation did not have a positive and significant effect on loyalty 5) the work environment did not have a positive and significant effect on loyalty, 6) compensation did not have a positive and significant effect on loyalty, and 7) job satisfaction does not have a positive and significant effect on loyalty.

Keywords: Motivation, Work Environment, Compensation, Job Satisfaction, Loyalty

1. PENDAHULUAN

Tentunya keberhasilan dari suatu organisasi tidak luput dari peran sumber daya manusia (SDM) yang ada di organisasi itu sendiri dalam menciptakan budaya yang baik. Selain itu ada faktor internal dan juga eksternal seperti motivasi dalam bekerja, lingkungan kerja, dan sistem kompensasi yang ditetapkan juga dapat menjadi faktor keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menciptakan loyalitas karyawan.

Berbagai jenis industri mulai dari manufaktur, makanan, dan tekstil, berupaya untuk menjaga dan mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi. Perusahaan yang mempunyai *turnover* karyawan yang tinggi perlu dianalisis lebih lanjut mengenai apa yang terjadi dalam manajemen yang diterapkan. Meskipun Tingkat *turnover* perusahaan tinggi belum menentukan baik atau buruknya perusahaan tersebut karena banyak aspek yang terlibat dalam pembentukan loyalitas baik secara internal maupun eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi serta kepuasan kerja dalam meningkatkan loyalitas karyawan terutama di Pabrik Tahu Merpati, Kota Probolinggo. Dengan berbagai fenomena dan research gap yang ditemukan peneliti semakin tertarik untuk melakukan penelitian ini

Beberapa aspek berperan yang diduga dapat meningkatkan loyalitas karyawan seperti Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi, serta Kepuasan Kerja. Motivasi yang tinggi akan menciptakan loyalitas kerja yang tinggi juga. Menurut Kuswati, (2020), motivasi merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan meningkatkan loyalitas karyawan (Geovanni & Ie, 2022). Kompensasi juga turut andil dalam menciptakan loyalitas karyawan, semakin adil kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi juga loyalitas karyawan (Waskito & Sari, 2022). Serta kepuasan kerja yang tercipta dengan baik akan meningkatkan loyalitas karyawan juga (Saputra et al., 2023).

Motivasi

Motivasi mengacu pada dorongan atau penggerak seseorang untuk melakukan sesuatu. Keberhasilan pelaksanaan motivasi tersebut tergantung pada kemampuan pemimpin dalam melaksanakan prinsip-prinsip motivasi.

Menurut Hasibuan (2019) beberapa prinsip-prinsip dalam motivasi kerja tersebut adalah sebagai berikut. 1). Prinsip mengikutsetakan, 2). Prinsip komunikasi, 3). Prinsip pengakuan, 4). Prinsip wewenang, 5). Prinsip perhatian. Motivasi dapat berasal dari internal maupun eksternal. Faktor yang menyebabkan Faktor yang menyebabkan kepuasan kerja pada dasarnya adalah faktor-faktor intrinsik, sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah faktor ekstrinsik. Seorang karyawan yang terpenuhi motivasi intrinsiknya cenderung mempunyai komitmen terhadap pekerjaan (Aldagi, 2002). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator tanggung jawab, peluang untuk maju, pekerjaan yang menantang, dan pengakuan atas kinerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rivaldo & Ratnasari, (2020) dan Riyanti et al., (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas, maka hipotesis yang diajukan adalah

H1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sendiri merupakan segala sesuatu yang berada disekitar baik secara fisik atau non-fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas. Sedangkan lingkungan kerja yang negatif dapat menyebabkan pada karyawan tidak nyaman dan cenderung ingin keluar dari Perusahaan. Berbicara mengenai lingkungan tidak selalu berhubungan dengan apa yang terlihat, tetapi kenyamanan atau aspek psikologis juga masuk kedalam lingkungan kerja.

Menurut Sedamaryanti (2011), indikator-indikator dari lingkungan kerja sebagai berikut: penerangan, suhu udara, sirkulasi udara, kebisingan, dekorasi, keamanan bekerja, hubungan antara atasan dan bawahan, dan hubungan antar rekan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil beberapa indikator yaitu: suasana kerja, tempat kerja, hubungan dengan atasan, dan sarana serta prasarana yang tersedia. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Saputra, (2021) dan Geovanni & Ie, (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas, maka hipotesis yang diberikan adalah

H2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H5. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

Kompensasi

Kompensasi merupakan hak dari karyawan atas jasa dan tenaga yang telah diberikan kepada perusahaan. Dan memberi kompensasi merupakan suatu kewajiban perusahaan kepada karyawan. Karena dalam Upaya mempertahankan sumber daya manusia, perusahaan perlu mengupayakan program kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi organisasi guna meningkatkan kinerja, motivasi serta meningkatkan produktivitas kerja (Kim & Jang, 2020). Beberapa indikator dari kompensasi adalah gaji, tunjangan, dan insentif. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah level gaji, penentuan gaji, metode pembayaran, dan kontrol gaji. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rasyid & Tanjung, (2020) dan Waskito & Sari, (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas, maka hipotesis yang diajukan yaitu

H3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H6. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas.

Kepuasan Kerja

Menurut Nahdiah et al., (2024) kepuasan kerja adalah perasaan seorang karyawan apakah merasa puas atau tidak dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Perspektif yang berbeda tentang kepuasan kerja ditawarkan oleh para ahli. Kepuasan kerja sebagian besar merupakan hal pribadi. karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang

berbeda tiap karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan banyaknya hambatan yang mereka hadapi (Gofur, 2018). Beberapa faktor yang biasanya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain: pekerjaan yang dianggap sulit bagi karyawan, penghargaan, kondisi tempat kerja, dan hubungan interpersonal.

Terdapat 9 aspek kepuasan kerja menurut Spector (1997) yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturean kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, komunikasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 5 indikator yaitu gaji, supervisi, penghargaan, dan jenis pekerjaan. Berdasarkan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Riyanti et al., (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu

H7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas.

Loyalitas

Loyalitas yaitu bentuk kesetiaan dari karyawan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak mengetahui yang terdapat di perusahaan tersebut (Hasibuan, 2019). Atau dengan kata lain loyalitas adalah kesetiaan karyawan yang tercermin dari perilakunya terhadap perusahaan.

Menurut Sutrisno (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas adalah motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, keselamatan dan Kesehatan kerja, dan budaya organisasi. Adapun indikator loyalitas sebagai berikut yaitu kemauan untuk bekerjasama, rasa memiliki terhadap perusahaan, dan kesukaan terhadap pekerjaan. Sementara indikaor yang digunakan dalam penelitian ini adalah rela dipindah tugaskan di bagian manapun, tidak keberatan diberi tugas yang berat, bersedia bekerja lembur, tetap bertahan di organisasi, dan merekomendasikan pekerjaan kepada orang lain.

2. METODE

Tujuan penelian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap loyalitas karyawan di Pabrik Tahu Merpati, Kota Probolinggo, Jawa Timur. Penelitian ini memiliki tujuan menguji Hipotesiss untuk membenarkan atau memperkuatnya teori yang telah ada dan digunakan sebagai pedoman. Jenis penelitian ini bersifat menjelaskan atau *Explanatory Research*, yang berfokus pada hubungan atau pengaruh antar variabel. Peneliti memilih metode ini dikarenakan agar mampu mendapatkan data dengan lebih jelas dan lebih akurat terkait fenomena yang ada.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer atau data yang diperoleh secara langsung dari responden maupun data sekunder. Untuk mendapatkan data primer, peneliti menyebarkan kuisioner kepada karyawan Pabrik Tahu Merpati. Analisis yang dilakukan menggunakan Smart PLS 3 dan 4 dengan melakukan uji validitas reliabilitas, analisis outer model, analisis inner model, dan uji hipotesis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 35 karyawan Pabrik Tahu Merpati melalui kuisioner dan setelah dianalisis menggunakan Smart PLS, hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan menganalisis outer model didapatkan bahwa

Uji Convergent Validity

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Indikator	Outer Loadings	Kriteria	Kesimpulan
MT1	0.855	> 0.70	<i>Valid</i>
MT2	0.719	> 0.70	<i>Valid</i>
MT3	0.751	> 0.70	<i>Valid</i>
MT4	0.733	> 0.70	<i>Valid</i>
LK1	0.723	> 0.70	<i>Valid</i>
LK2	0.762	> 0.70	<i>Valid</i>
LK3	0.806	> 0.70	<i>Valid</i>
LK4	0.845	> 0.70	<i>Valid</i>
KP1	0.756	> 0.70	<i>Valid</i>
KP2	0.743	> 0.70	<i>Valid</i>
KP3	0.724	> 0.70	<i>Valid</i>
KP4	0.739	> 0.70	<i>Valid</i>
KK1	0.723	> 0.70	<i>Valid</i>
KK2	0.773	> 0.70	<i>Valid</i>
KK3	0.749	> 0.70	<i>Valid</i>
KK4	0.712	> 0.70	<i>Valid</i>
L1	0.748	> 0.70	<i>Valid</i>
L2	0.742	> 0.70	<i>Valid</i>
L3	0.703	> 0.70	<i>Valid</i>
L4	0.718	> 0.70	<i>Valid</i>
L5	0.788	> 0.70	<i>Valid</i>

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa *Outer Loading* bernilai lebih > 0.70 maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang digunakan valid.

Uji <i>Discriminant Validity</i>			
Variabel	Average variance extracted (AVE)	Kriteria	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	0.547	> 0.5	<i>Valid</i>
Kompensasi	0.549	> 0.5	<i>Valid</i>
Lingkungan Kerja	0.616	> 0.5	<i>Valid</i>
Loyalitas	0.548	> 0.5	<i>Valid</i>
Motivasi	0.588	> 0.5	<i>Valid</i>

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan tabel, didapatkan bahwa Average variance extracted (AVE) bernilai > 0.5 maka tiap variabel valid.

Uji <i>Composite Reliability</i>				
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Kesimpulan
Motivasi	0.763	0.850	> 0.7	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.794	0.865	> 0.7	Reliabel
Kompensasi	0.727	0.829	> 0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.724	0.828	> 0.7	Reliabel
Loyalitas	0.795	0.858	> 0.7	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan tabel, diketahui bahwa nilai dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0.7 maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji reliabel.

2. Uji R-Square

Variabel	R Square	Kriteria	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	0.672	> 0.5	Sedang/ Moderat
Loyalitas	0.703	> 0.5	Sedang/ Moderat

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Diketahui bahwa model yang digunakan pada penelitian ini mempunyai kekuatan sedang/moderat.

3. Uji Q-Square

Variabel	Q-Square	Kriteria	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	0.329	> 0	Terpenuhi
Loyalitas	0.378	> 0	Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan tabel, diketahui bahwa hasil observasi memiliki kualitas yang kuat atau mempunyai *predictive*.

4. Uji F-Square

Variabel Independen	Variabel Dependen	F-Square	Kesimpulan
Motivasi	Kepuasan Kerja	0.176	Pengaruh Sedang
Motivasi	Loyalitas	0.138	Pengaruh Rendah
Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	0.013	Pengaruh Rendah
Lingkungan Kerja	Loyalitas	0.135	Pengaruh Rendah
Kompensasi	Kepuasan Kerja	0.543	Pengaruh Tinggi
Kompensasi	Loyalitas	0.021	Pengaruh Rendah
Kepuasan Kerja	Loyalitas	0.023	Pengaruh Rendah

Sumber: Data Primer Diolah 2025

5. Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Ket.
Motivasi -> Kepuasan Kerja	2.061	0.039	H ₁ Diterima
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.594	0.553	H ₂ Ditolak
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	3.944	0.000	H ₃ Diterima
Motivasi -> Loyalitas	1.631	0.103	H ₄ Ditolak
Lingkungan Kerja -> Loyalitas	1.466	0.143	H ₅ Ditolak
Kompensasi -> Loyalitas	0.710	0.478	H ₆ Ditolak
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.765	0.444	H ₇ Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H₁ diterima.
2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H₂ ditolak
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H₃ diterima
4. Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, H₄ ditolak
5. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, H₅ ditolak
6. Kompensasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas, H₆ diterima
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, H₇ ditolak
8. Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi antara motivasi dan loyalitas
9. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi lingkungan kerja dengan loyalitas
10. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi kompensasi dan loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut, diketahui motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pabrik Tahu Merpati, artinya semakin besar motivasi yang diberikan dan sistem kompensasi yang ditetapkan menunjukkan keadilan dan sesuai keinginan atau harapan karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan mereka. Temuan ini memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan kedua faktor atau variabel tersebut demi meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pabrik Tahu Merpati. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada pemberian motivasi dan kompensasi yang adil untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode, tempat, dan model yang berbeda lagi sehingga dapat memperluas cakupan penelitian dan menghasilkan penelitian yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada pihak yang terlibat dalam penulisan artikel ini. Kepada Dosen Pembimbing, Dosen Penguji, Pabrik Tahu Merpati, dan pihak-pihak yang membantu dalam penulisan ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldagi Ramon J., 2002. Task Design and Employee Motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company
- Farhan Saputra, Ganis Aliefiani Mulya Putri, Dita Puspitasari, & Bayu Putra Danaya. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
- Giovanni, V. F., & Ie, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 232–242.
- Gofur, A. (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3, 295–304. <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB>
- Hasibuan, H. M. (2019). Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kim, H. S., & Jang, S. S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance:Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>

- Nahdiah, F. A., Syafrudin, O., & Akbar, I. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Z & J Bakery Kuningan. *Indonesian Journal of Strategic Management* , 2(1), 14–19. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/ijsm>
- Rasyid, Mhd. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4698>
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Influence Of Leadership And Motivation On Employee Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Riyanti, L., Ediyanto, & Tulhusnah, L. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PDAM Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*, 2(10).
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sedarmayanti, 2011, Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Spector, P. E. 1997. Job Satisfaction. SAGE Publications, Inc, USA
- Waskito, M., & Sari, N. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi kasus pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Agus, Firdaus & Rekan). *KINERJA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* , 4 No. 2, 123–136.