

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Definisi konseptual adalah abstraksi, yang diungkapkan dalam kata-kata yang dapat membantu pemahaman dalam sebuah penelitian. Konseptual penelitian ini menerangkan variabel-variabel yang akan diteliti. Bagian ini menjelaskan konseptual dari teori ekuitas sebagai teori utama, loyalitas, kepuasan kerja dan sistem kompensasi.

2.1.1 Teori Ekuitas (*Equity Theory*)

Salah satu teori yang menjadi landasan kuat dalam memahami hubungan antara sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan adalah Teori Ekuitas yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada tahun 1963. Teori ini merupakan bagian dari kelompok teori motivasi kerja yang berfokus pada bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hubungan kerja dapat memengaruhi perilaku dan sikap mereka terhadap organisasi (Polk, 2022).

Lipuku et al. (2022) berpendapat bahwa karyawan tidak hanya peduli terhadap imbalan yang mereka terima secara absolut, tetapi juga secara relatif, yaitu dengan membandingkan rasio *input* dan *output* mereka dengan orang lain yang dianggap sebagai pembanding atau *referent*. Dalam konteks ini, *input* mencakup kontribusi karyawan seperti keterampilan, pengalaman, usaha, loyalitas, dan waktu, sedangkan *output* mencakup kompensasi berupa gaji, tunjangan, pengakuan, status, dan peluang pengembangan karier (Zlobin, 2024).

Menurut teori Ekuitas, jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara input dan output-nya sebanding dengan rasio orang lain, maka ia akan merasakan keadilan (equity) dan cenderung merasa puas. Namun, jika terjadi ketidakseimbangan misalnya, merasa memberikan kontribusi lebih besar tetapi menerima imbalan lebih kecil dibandingkan orang lain maka akan timbul perasaan ketidakadilan (inequity) yang berpotensi menyebabkan ketidakpuasan kerja, demotivasi, penurunan kinerja, atau bahkan niat untuk meninggalkan organisasi (Polk, 2022; Shi & Shaw, 2024).

Dalam konteks teori ekuitas, sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan akan menjadi tolok ukur persepsi keadilan di benak karyawan. Jika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka mereka akan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi. Perasaan adil inilah yang kemudian memunculkan kepuasan kerja (Polk, 2022). Kepuasan kerja, dalam banyak studi, merupakan variabel antara yang penting dalam membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi (Zlobin, 2024).

2.1.2 Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan keterikatan emosional, kesetiaan, dan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Menurut Noor et al. (2024), loyalitas karyawan diartikan sebagai sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan kesetiaan kepada perusahaan, yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan untuk bertahan lama di perusahaan, berkontribusi optimal, serta mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Loyalitas bukan

sekadar hadir secara fisik, melainkan mencakup keterikatan psikologis dan afektif yang kuat terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Dong (2024) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai bagian dari komitmen organisasi, yaitu tingkat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang loyal biasanya akan menunjukkan dedikasi tinggi, mampu bekerja di bawah tekanan, serta memiliki kecenderungan untuk bertahan dalam jangka panjang, bahkan dalam kondisi sulit.

Dessler (2020) menekankan bahwa loyalitas karyawan berakar pada pengalaman kerja yang positif, seperti perlakuan adil, penghargaan yang layak, lingkungan kerja yang mendukung, serta adanya peluang pengembangan karier. Oleh sebab itu, perusahaan yang mampu memenuhi ekspektasi dasar karyawan cenderung mendapatkan loyalitas yang lebih tinggi.

Loyalitas karyawan juga sering dikaitkan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Zayed et al. (2022), di mana hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai proses timbal balik. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik melalui kompensasi yang layak, penghargaan, dan kepuasan kerja akan memberikan balasan dalam bentuk loyalitas, kinerja yang baik, dan komitmen jangka panjang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan wujud keterikatan emosional, komitmen, dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Loyalitas ini tidak hanya tercermin dari keinginan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang, tetapi juga dari perilaku positif seperti

dedikasi tinggi, partisipasi aktif, dan kesiapan memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas ini tidak muncul begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor penting dalam lingkungan kerja. Wongprasurt dan Lee (2024) menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh loyalitas karyawan antara lain:

1. Pelatihan karyawan

Memberikan pelatihan yang tepat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini membuat mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, sehingga mendorong loyalitas terhadap perusahaan.

2. Kompensasi

Gaji dan tunjangan yang adil dan kompetitif merupakan salah satu motivator utama bagi karyawan. Ketika mereka merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung lebih setia dan termotivasi.

3. Kerja tim

Lingkungan kerja yang mendukung kerja sama dan kolaborasi menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja dan perasaan memiliki terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mendorong loyalitas.

4. Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*)

Perusahaan yang peduli terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih sehat

dan produktif. Karyawan yang merasa kehidupannya tidak terganggu oleh tuntutan kerja yang berlebihan cenderung lebih loyal.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketika perusahaan memperhatikan dan memenuhi faktor-faktor tersebut, maka tingkat loyalitas karyawan akan meningkat secara signifikan, yang berdampak positif terhadap produktivitas dan keberlangsungan perusahaan.

Menurut Townes (Cuong et al., 2023), loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap tingkat kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kompensasi

Merujuk pada imbalan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja mereka. Kompensasi yang adil dan kompetitif meningkatkan rasa dihargai, yang dapat memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

2. Lingkungan kerja

Merupakan kondisi fisik maupun psikologis tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan membuat karyawan betah dan merasa dihargai, sehingga menumbuhkan loyalitas.

3. Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi sosial yang baik dengan sesama karyawan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Hubungan yang positif antar rekan kerja membuat karyawan merasa menjadi bagian dari tim, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dan loyal terhadap perusahaan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Perusahaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap masa depan dan karier karyawan. Hal ini memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan karena mereka merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam pertumbuhan organisasi.

5. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk tugas, tanggung jawab, pengakuan, dan penghargaan yang diterima. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara langsung berdampak pada meningkatnya loyalitas, karena karyawan cenderung tidak ingin berpindah ke tempat kerja lain ketika mereka sudah merasa puas.

Secara keseluruhan, ketika faktor-faktor tersebut dikelola dengan baik oleh organisasi, karyawan akan merasa lebih dihargai, diperhatikan, dan nyaman dalam bekerja, yang pada akhirnya akan memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

3. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Aldhinata dan Waryono (2024) indikator loyalitas karyawan yang meliputi ketaatan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran:

a. Ketaatan atau Kepatuhan

Ketaatan menunjukkan sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, kebijakan, serta arahan dari atasan dan organisasi. Karyawan yang loyal akan dengan sadar mengikuti aturan perusahaan tanpa harus diawasi terus-menerus, karena mereka

menghormati struktur organisasi dan memiliki komitmen untuk mendukung tujuan perusahaan.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mencerminkan kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang loyal tidak hanya melaksanakan pekerjaan karena kewajiban, tetapi juga karena rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya. Mereka bersedia menerima konsekuensi atas tindakan mereka dan selalu berusaha memberikan hasil terbaik.

c. Pengabdian

Pengabdian adalah bentuk dedikasi karyawan terhadap perusahaan, baik dalam bentuk waktu, tenaga, maupun pikiran. Karyawan yang menunjukkan pengabdian tinggi biasanya rela bekerja melebihi tuntutan minimal, berusaha memajukan organisasi, serta tetap setia meskipun menghadapi tantangan atau godaan dari tempat kerja lain.

d. Kejujuran

Kejujuran menjadi dasar penting dari loyalitas. Karyawan yang jujur akan menjalankan pekerjaannya dengan integritas, tidak menyalahgunakan kepercayaan perusahaan, dan transparan dalam bertindak. Kejujuran mencerminkan kepercayaan dan sikap profesionalisme yang tinggi, yang merupakan ciri dari karyawan yang benar-benar loyal.

Keempat indikator ini secara keseluruhan menggambarkan sikap dan perilaku karyawan yang tidak hanya setia secara formal, tetapi juga menunjukkan keterikatan emosional dan komitmen moral terhadap perusahaan. Febyanti dan

Suwandana (2024) menyebutkan indikator loyalitas karyawan yang mencakup empat aspek penting sebagai berikut.

a. Keterlibatan karyawan yang positif

Keterlibatan karyawan yang positif menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat secara aktif dan antusias dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang loyal cenderung memiliki sikap positif terhadap tugasnya, berkontribusi secara maksimal, serta menunjukkan semangat dan inisiatif dalam menjalankan tanggung jawab. Mereka tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara emosional dan mental dalam pekerjaan.

b. Komitmen terhadap organisasi

Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab dan keterikatan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang loyal menunjukkan kesediaan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Mereka tidak mudah tergoda oleh tawaran dari perusahaan lain karena merasa sejalan dengan tujuan organisasi tempat mereka bekerja.

c. Tingkat pergantian yang rendah

Loyalitas karyawan juga tercermin dari rendahnya keinginan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung bertahan dalam jangka waktu yang lama karena merasa puas dan nyaman dengan lingkungan kerja, rekan kerja, serta sistem yang ada. Hal ini berdampak positif bagi perusahaan karena mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

d. Kemauan untuk mengadvokasi perusahaan

Karyawan yang loyal bersedia merekomendasikan perusahaan kepada orang lain, baik sebagai tempat kerja maupun sebagai penyedia produk atau jasa. Mereka menjadi duta perusahaan yang positif di dalam maupun di luar organisasi. Bentuk advokasi ini bisa berupa memberikan testimoni baik, membela perusahaan saat menghadapi kritik, atau aktif menyebarkan citra positif perusahaan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Suriadi et al. (2021), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Suriadi dkk, kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta tanggung jawab pekerjaan. Rusdiana (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka. Hal ini adalah hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang mereka anggap penting.

Indranata dan Safaria (2023) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan sejauh mana orang tersebut menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. Sedangkan Cebotari (2022) mendefinisikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Definisi-definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah konsep multidimensional yang melibatkan berbagai faktor emosional, kognitif, dan lingkungan. Pemahaman yang komprehensif tentang kepuasan kerja penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak ahli telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*) oleh Frederick Herzberg (Ruky, 2022) mengemukakan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (1) Faktor motivator, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan peluang untuk berkembang, (2) Faktor *hygiene*, faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada, seperti gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta keamanan kerja.

Edwin A. Locke dalam teori *discrepancy* menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan. Jika harapan dan realitas sesuai, maka karyawan akan merasa puas (Yuliani et al., 2023). Model karakteristik pekerjaan yang dikembangkan Hackman dan Oldham mengungkap lima karakteristik inti pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang memiliki karakteristik ini cenderung memberikan pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Subyantoro & Suwanto, 2020). Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Kepuasan kerja dapat

dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, seperti kebutuhan akan keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Ruky, 2022).

Pendapat para ahli ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, serta interaksi antara harapan karyawan dan realitas pekerjaan mereka. Memahami faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang menentukan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Para ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia telah mengidentifikasi berbagai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan.

Meilani dan Dwiyanti (2022) indikator kepuasan kerja karyawan yang sering dijadikan acuan, antara lain:

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Aspek ini mencakup seberapa jauh karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka menarik, menantang, dan bermakna. Hal ini meliputi variasi tugas, otonomi, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan tanggung jawab yang jelas, dan menawarkan umpan balik yang konstruktif cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang monoton, kurang menantang, atau tidak jelas tanggung jawabnya dapat menyebabkan ketidakpuasan.

2) Upah

Upah atau gaji mencakup kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan manfaat tambahan lainnya. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil sesuai dengan kontribusi mereka dan dibandingkan dengan standar industri cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ketidakpuasan sering timbul jika karyawan merasa bahwa upah mereka tidak mencerminkan usaha dan kontribusi yang mereka berikan.

3) Promosi

Promosi melibatkan peluang untuk kemajuan karier dalam organisasi, termasuk kenaikan pangkat, peningkatan tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk promosi dan pengembangan karier dalam organisasi cenderung lebih termotivasi dan puas. Sebaliknya, jika peluang promosi langka atau tidak ada, karyawan mungkin merasa terjebak dalam posisi mereka dan menjadi tidak puas.

4) Pengawasan

Pengawasan mencakup kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk dukungan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Pengawasan yang efektif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Sebaliknya, pengawasan yang buruk atau otoriter dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

5) Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja mencakup aspek sosial dan interpersonal dari lingkungan kerja, termasuk kerjasama, komunikasi, dan dukungan antar sesama karyawan. Hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif. Konflik, kurangnya komunikasi, atau persaingan yang tidak sehat di antara rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan.

Atmaja (2022) menjelaskan empat indikator utama kepuasan kerja yang sering diidentifikasi dalam penelitian dan literatur:

1) Pembayaran Upah/Gaji

Karyawan yang merasa bahwa mereka menerima gaji yang adil dan kompetitif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Gaji yang sesuai dengan tanggung jawab dan standar industri dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas. Ketidakpuasan sering timbul jika karyawan merasa gaji mereka tidak mencerminkan kontribusi dan usaha yang mereka berikan. Pembayaran upah atau gaji mencakup kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan suasana yang kondusif untuk bekerja. Faktor-faktor seperti pencahayaan yang baik, ventilasi yang cukup, dan peralatan kerja yang memadai memainkan peran penting.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, fasilitas, dan suasana kerja.

3) Kelompok Kerja

Hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kolaboratif. Kerjasama yang baik dan saling mendukung dapat meningkatkan semangat tim dan kinerja individu. Konflik, kurangnya komunikasi, atau persaingan yang tidak sehat di antara rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas. Kelompok kerja mencakup hubungan interpersonal dan dinamika sosial antara rekan kerja, termasuk kerjasama, komunikasi, dan dukungan.

4) Supervisi

Supervisi yang efektif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Atasan yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Sebaliknya, supervisi yang buruk atau otoriter dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan, dan bahkan meningkatkan turnover karyawan. Supervisi mencakup kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk dukungan, gaya kepemimpinan, dan komunikasi.

Tidak jauh berbeda dengan indikator kepuasan kerja yang diungkap Hasibuan (2020) sebagai berikut:

1) Pembayaran Upah/Gaji

Tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dari upah atau gaji yang mereka terima. Ini termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih puas dan termotivasi. Ketidakpuasan sering muncul jika karyawan merasa gaji mereka tidak adil atau tidak sesuai dengan standar industri.

2) Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan yang diperoleh dari tugas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan. Ini termasuk aspek-aspek seperti variasi tugas, tantangan, dan makna pekerjaan. Pekerjaan yang menantang, bervariasi, dan bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang monoton dan tidak menantang cenderung menurunkan kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan untuk kemajuan karier dan peningkatan tanggung jawab dalam organisasi. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk promosi dan pengembangan karier cenderung lebih puas. Ketidakpuasan sering muncul jika karyawan merasa tidak ada kesempatan untuk maju dalam karier mereka.

4) Supervisi

Kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan komunikasi. Supervisi yang baik dan

mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Atasan yang tidak mendukung atau otoriter dapat menyebabkan ketidakpuasan.

5) Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

6) Kelompok Kerja

Hubungan interpersonal dan dinamika sosial antara rekan kerja. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama dan dukungan sosial. Konflik atau hubungan yang buruk dengan rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan.

7) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan

Kepuasan yang diperoleh dari kebijakan, aturan, dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan. Kebijakan yang adil, transparan, dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan yang tidak adil atau tidak konsisten dapat menyebabkan ketidakpuasan.

8) Keamanan Kerja

Kepuasan yang diperoleh dari stabilitas pekerjaan dan keamanan kerja. Keamanan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa aman dan kepastian. Ketidakamanan kerja dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

9) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Kepuasan yang diperoleh dari kemampuan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

2.1.4 Sistem Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Yuliani (Yuliani et al., 2023), mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam praktiknya, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas lain seperti jaminan kesehatan dan program pensiun.

Menurut Szymendera (2022), kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Imbalan tersebut dapat berupa gaji pokok, tunjangan, insentif, bonus, hingga penghargaan non-moneter seperti pengakuan, kesempatan pelatihan, dan pengembangan karier. Sementara itu, dalam pandangan Sanfilippo et al. (2023), kompensasi dibagi menjadi dua kategori besar: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup gaji, upah, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan kesehatan,

asuransi, program pensiun, dan berbagai fasilitas lainnya. Pembagian ini penting dalam merancang strategi kompensasi yang holistik dan adil di lingkungan kerja.

Hasibuan (2020) menyebutkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan dalam bentuk uang, barang, atau fasilitas yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan, tetapi juga sebagai alat motivasi agar karyawan bekerja lebih baik. Olivia et al. (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik berkontribusi langsung pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih loyal terhadap perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas lain seperti asuransi kesehatan, program pensiun, dan penghargaan non-moneter seperti pelatihan dan pengakuan.

2. Komponen-komponen Kompensasi

Kompensasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Untuk merancang sistem kompensasi yang efektif dan adil, penting bagi organisasi untuk memahami komponen-komponen yang membentuk kompensasi secara menyeluruh. Burhanudin dan Tambun (2021) mengatakan komponen

kompensasi umumnya terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah bentuk imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tunai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Komponen-komponen utama dalam kompensasi langsung meliputi:

- 1) Gaji Pokok (*Basic Salary*): Merupakan imbalan tetap yang dibayarkan kepada karyawan secara periodik (bulanan atau mingguan), berdasarkan posisi, jabatan, tanggung jawab, dan masa kerja.
- 2) Upah (*Wage*): Biasanya digunakan untuk karyawan harian atau pekerja dengan sistem jam kerja, dihitung berdasarkan jumlah jam kerja, hari kerja, atau unit produksi yang diselesaikan.
- 3) Bonus: Pembayaran tambahan yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian target tertentu, baik individu maupun tim. Bonus bersifat insidental dan dapat diberikan secara tahunan, kuartalan, atau sesuai kebijakan perusahaan.
- 4) Insentif: Pembayaran yang didasarkan pada hasil atau kinerja. Insentif berbeda dengan bonus karena bersifat lebih terukur dan langsung terkait dengan produktivitas atau pencapaian kinerja individu.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah bentuk penghargaan yang tidak langsung berupa uang tunai, tetapi tetap memberikan nilai tambah dan manfaat bagi karyawan. Komponen-komponennya meliputi:

- 1) Tunjangan (*Allowances*): Misalnya tunjangan makan, transportasi, perumahan, dan keluarga. Tunjangan ini bertujuan untuk mendukung kesejahteraan karyawan di luar gaji pokok.
- 2) Jaminan Sosial dan Kesehatan: Termasuk asuransi kesehatan, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, serta program pensiun. Fasilitas ini memberikan rasa aman bagi karyawan dan keluarganya.
- 3) Fasilitas Kerja dan Fasilitas Tambahan: Seperti kendaraan dinas, ruang kerja yang nyaman, sarana rekreasi karyawan, dan akses ke pelatihan atau pendidikan. Ini termasuk kompensasi non-finansial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Pengembangan Karier: Kesempatan mengikuti pelatihan, workshop, dan promosi jabatan juga dianggap sebagai bentuk kompensasi karena memberikan nilai jangka panjang bagi karyawan.
- 5) Pengakuan (*Recognition*): Apresiasi atas pencapaian karyawan, baik dalam bentuk verbal maupun simbolis (sertifikat, penghargaan).
- 6) Lingkungan Kerja yang Positif: Suasana kerja yang mendukung, budaya organisasi yang sehat, serta hubungan baik antar pegawai dan pimpinan.
- 7) Fleksibilitas Kerja: Seperti jam kerja fleksibel atau kebijakan kerja dari rumah (*remote work*), yang membantu menciptakan *work-life balance*.

Komponen-komponen kompensasi memungkinkan organisasi merancang sistem penghargaan yang tidak hanya kompetitif tetapi juga holistik. Kompensasi yang seimbang antara aspek finansial dan non-finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat *turnover*, dan memperkuat loyalitas serta kinerja karyawan.

3. Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena memiliki peran penting dalam mempertahankan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang dirancang secara tepat tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Fulmer dan Li (2022), tujuan kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa aspek berikut.

a. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas

Salah satu tujuan utama dari pemberian kompensasi adalah untuk menarik tenaga kerja yang kompeten dan mempertahankan mereka agar tidak berpindah ke organisasi lain. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, kompensasi yang menarik dan kompetitif menjadi faktor penentu bagi calon karyawan dalam memilih tempat bekerja. Karyawan yang merasa dihargai secara layak cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen jangka panjang.

b. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas

Kompensasi juga berfungsi sebagai alat motivasi untuk mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Sistem insentif dan bonus yang dikaitkan dengan kinerja, misalnya, dapat merangsang semangat kerja dan meningkatkan *output*. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka melihat adanya hubungan yang jelas antara usaha yang mereka lakukan dan imbalan yang diperoleh.

c. Menciptakan Kepuasan dan Keadilan Kerja

Kompensasi berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kompensasinya adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan akan lebih puas dan memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat memicu keluhan, konflik, bahkan turnover. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang adil, transparan, dan proporsional penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.

d. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Kompensasi yang dirancang secara strategis dapat digunakan sebagai alat untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Misalnya, insentif dapat diberikan untuk mendorong inovasi, efisiensi, atau pelayanan pelanggan yang lebih baik. Dengan kata lain, kompensasi menjadi instrumen organisasi dalam mengarahkan dan mengendalikan kinerja karyawan menuju tujuan bersama.

e. Menunjukkan Apresiasi dan Pengakuan

Pemberian kompensasi juga merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Melalui sistem kompensasi yang tepat, organisasi dapat menunjukkan bahwa mereka menghargai kerja keras, dedikasi, dan pencapaian karyawannya. Hal ini berdampak positif pada citra organisasi di mata karyawan dan dapat memperkuat loyalitas serta hubungan kerja yang positif.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan kompensasi tidak semata-mata untuk memenuhi aspek finansial karyawan, tetapi juga untuk menciptakan

sistem kerja yang produktif, adil, dan berorientasi pada tujuan organisasi. Kompensasi yang efektif adalah kompensasi yang mampu menyeimbangkan kebutuhan individu dan kepentingan organisasi dalam jangka panjang.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Zhao et al. (2022) mengungkapkan bahwa besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak ditentukan secara sembarangan. Organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor internal maupun eksternal agar sistem kompensasi yang diterapkan bersifat adil, kompetitif, dan sesuai dengan kondisi organisasi. Lakshmirevathi et al. (2024) menjelaskan faktor utama yang memengaruhi besarnya kompensasi:

a. Pendidikan dan Kualifikasi Karyawan

Tingkat pendidikan dan keahlian seorang karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan besarnya kompensasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan keahlian teknis yang dimiliki, biasanya semakin tinggi pula kompensasi yang diberikan. Hal ini mencerminkan nilai dan potensi kontribusi karyawan terhadap organisasi.

b. Pengalaman Kerja

Lama pengalaman kerja sering kali dikaitkan dengan kompetensi dan produktivitas. Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih panjang dianggap memiliki pemahaman yang lebih dalam terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga layak mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan baru.

c. Jenis dan Tingkat Pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki tingkat risiko tinggi, tanggung jawab besar, atau membutuhkan keahlian khusus akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi. Misalnya, pekerjaan di bidang teknik, medis, atau posisi manajerial biasanya memiliki standar kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan administratif biasa.

d. Kinerja Individu

Salah satu prinsip penting dalam pemberian kompensasi adalah prinsip merit, yaitu memberikan imbalan berdasarkan pencapaian dan kontribusi. Karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi, mencapai target, atau memberikan kontribusi luar biasa biasanya mendapatkan insentif atau bonus tambahan sebagai bentuk penghargaan.

e. Kondisi Keuangan Perusahaan

Kemampuan finansial organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan sejauh mana kompensasi dapat diberikan. Perusahaan dengan kondisi keuangan yang baik cenderung lebih mampu memberikan gaji yang tinggi, bonus, dan tunjangan yang kompetitif. Sebaliknya, perusahaan dengan keterbatasan dana mungkin harus melakukan efisiensi kompensasi.

f. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Kompensasi juga dipengaruhi oleh dinamika pasar tenaga kerja. Jika terdapat kekurangan tenaga kerja pada bidang tertentu, maka perusahaan harus menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Sebaliknya, jika pasokan tenaga kerja melimpah, kompensasi bisa lebih rendah.

g. Kebijakan Pemerintah dan Peraturan Perundang-undangan

Peraturan seperti upah minimum regional (UMR/UMP), jaminan sosial, dan perlindungan ketenagakerjaan ikut memengaruhi kebijakan kompensasi. Organisasi wajib menyesuaikan sistem kompensasi dengan ketentuan hukum yang berlaku untuk menghindari sanksi dan menjaga reputasi.

h. Lokasi dan Biaya Hidup

Perbedaan lokasi geografis juga menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi. Karyawan yang bekerja di daerah dengan biaya hidup tinggi, seperti kota besar, umumnya menerima kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di daerah dengan biaya hidup rendah.

Besarnya kompensasi dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor individu, pekerjaan, kondisi organisasi, serta lingkungan eksternal. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan semua faktor tersebut agar tetap adil, kompetitif, dan mampu mendukung kinerja serta loyalitas karyawan.

5. Langkah-langkah Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang adil dan efektif merupakan proses strategis yang memerlukan pendekatan sistematis. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan bagi karyawan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2019), penetapan kompensasi harus melalui beberapa langkah yang terstruktur dan berbasis data sebagai berikut:

a. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Langkah pertama dalam penentuan kompensasi adalah melakukan analisis jabatan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan dari suatu posisi. Informasi ini menjadi dasar dalam menilai nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi. Analisis jabatan adalah fondasi utama dalam penyusunan sistem kompensasi yang objektif dan terstruktur.

b. Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*)

Setelah analisis jabatan dilakukan, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi jabatan untuk menentukan nilai atau bobot relatif dari tiap pekerjaan. Evaluasi ini bertujuan untuk menciptakan keadilan internal, yaitu memastikan bahwa pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

c. Survei Pasar (*Salary Survey*)

Langkah ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang standar kompensasi di industri atau wilayah sejenis. Survei ini membantu perusahaan dalam menyesuaikan kompensasinya agar tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dan tidak kehilangan talenta potensial. Menurut Gomez-Mejia et al. (2016), survei kompensasi membantu menjaga keseimbangan antara keadilan internal dan eksternal dalam sistem penggajian.

d. Penetapan Struktur Gaji

Berdasarkan hasil evaluasi jabatan dan survei pasar, organisasi menyusun struktur gaji yang terdiri dari rentang gaji (*pay range*) untuk masing-masing

level jabatan. Struktur ini mencakup gaji minimum, rata-rata, dan maksimum yang bisa diterima oleh karyawan dalam posisi tertentu.

e. Perancangan Kebijakan Kompensasi

Pada tahap ini, perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi, seperti apakah lebih menekankan pada gaji pokok, insentif, atau tunjangan, serta bagaimana kebijakan kenaikan gaji dan bonus diterapkan. Kebijakan ini harus sesuai dengan visi, misi, dan kemampuan keuangan organisasi.

f. Evaluasi dan Revisi Berkala

Sistem kompensasi harus dievaluasi secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi, pasar tenaga kerja, regulasi pemerintah, dan ekspektasi karyawan. Revisi ini penting agar sistem tetap relevan dan efektif.

Penentuan kompensasi yang tepat harus melalui tahapan yang sistematis, mulai dari analisis jabatan hingga evaluasi berkala. Setiap langkah harus dilakukan secara objektif dan transparan agar menghasilkan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan mampu mendorong produktivitas serta loyalitas karyawan.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci yang dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang dirancang secara adil, kompetitif, dan transparan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan.

Kompensasi mencerminkan bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi yang diberikan karyawan. Menurut Yuliani (Yuliani et al., 2023), kompensasi mencakup imbalan finansial dan non-finansial, seperti gaji, tunjangan, insentif, serta berbagai fasilitas kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Menurut Febyanti dan Suwandana (2024), ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawabnya, mereka akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bertahan serta berkinerja baik di organisasi tersebut.

Penelitian Hartoyo et al. (2023) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang efektif memiliki korelasi positif dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang menerima kompensasi secara layak cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan menunjukkan keinginan untuk bertahan lebih lama. Begitu juga dengan penelitian Sutoro (2024) mendapatkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan. Penelitian lainnya oleh Pakidi dan Pakidi (2023) menemukan kompensasi positif mempengaruhi loyalitas karyawan di Unit Kaimana Bank Rakyat Indonesia. Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sistem kompensasi merupakan salah satu elemen krusial dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi kesejahteraan dan sikap psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Kompensasi yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, tidak hanya menjadi alat penghargaan, tetapi juga berdampak besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2020). Menurut Sanfilippo et al. (2023),

sistem kompensasi yang dirancang secara adil, transparan, dan kompetitif mampu meningkatkan perasaan dihargai, kesejahteraan finansial, serta motivasi karyawan. Hal ini pada akhirnya memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan dan organisasi secara menyeluruh

Menurut Milhem et al. (2024), ketika karyawan merasa kompensasi yang diterimanya sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan pencapaian, mereka cenderung lebih puas dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Temuan Sendianto dan Saragih (2024) menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, kompensasi yang tepat selaras dengan kebutuhan karyawan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Studi Milhem et al. (2024) mendapatkan bahwa kompensasi langsung secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan kompensasi tidak langsung juga memiliki efek positif. Kedua bentuk kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, termasuk terhadap kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, dan pengakuan atas kinerja (Heywood, 1975). Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, mereka cenderung membentuk keterikatan emosional dengan organisasi, menunjukkan sikap positif, dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara optimal (Cebotari, 2022).

Menurut Indranata dan Safari (2023), karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk bertahan dalam

organisasi, menunjukkan loyalitas, serta mengurangi niat untuk mencari pekerjaan baru. Loyalitas karyawan sendiri dapat diartikan sebagai komitmen dan kesetiaan individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang tercermin dari keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Meschke, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan perasaan memiliki, kepercayaan terhadap manajemen, dan persepsi bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan mereka, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas (Foust, 2022).

Penelitian Athala dan Sumastuti (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan. Hasil penelitian Febyanti dan Suwandana (2024) menemukan kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada loyalitas karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian. Temuan lainnya oleh (Andinni & Harun, 2024; Mulyani et al., 2024; Zein & Nirawati, 2023) juga mendapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan bahwa, ketika kebutuhan karyawan terpenuhi di tempat kerja, baik dari sisi psikologis, sosial, maupun finansial maka mereka menunjukkan loyalitas menjadi lebih tinggi.

2.2.3 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka diberi imbalan yang layak atas kontribusinya cenderung merasa dihargai dan lebih puas terhadap pekerjaannya (Febyanti & Suwandana, 2024). Menurut Indranata dan

Safaria (2023) kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa positif terhadap aspek-aspek pekerjaannya, termasuk sistem penghargaan.

Kepuasan kerja memengaruhi loyalitas karyawan, dimana karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih mungkin menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi, menurunkan niat untuk *resign*, serta memiliki kecenderungan untuk mempertahankan dan mendukung tujuan organisasi (Kencana & Surya, 2023).

Studi Saputra et al. (2024) menemukan bahwa kompensasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan. Namun, kompensasi itu sendiri memiliki efek langsung yang positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Nusa Tenggara Barat. Penelitian Febyanti dan Suwandana (2024) mendapatkan memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas, karena peningkatan kompensasi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas. Penelitian lain yang mendapatkan hasil serupa oleh (Mohamad Januar Bagus Indranata & Siti Safaria, 2023; Saputra et al., 2024; Sari et al., 2024). Dengan demikian, selain melihat pengaruh langsung kompensasi terhadap loyalitas, penting untuk menguji apakah pengaruh tersebut juga berlangsung secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	(Firli Adri Ridhotama et al., 2024)	<i>The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	Metode penelitian deskriptif dengan penelitian kuantitatif. Teknik sampling jenuh dengan 60 responden.	Kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas. Penelitian menunjukkan bahwa sementara kompensasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas, menyoroti dampak langsung kompensasi pada kedua faktor tersebut.
2.	(Rosyida, 2022)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja RSUD, RS Swasta, dan Puskesmas di Kabupaten Rembang	Metode penelitian kuantitatif dengan 94 responden dari 1 RSUD, 1 RS Swasta, dan 17 Puskesmas. Pengumpulan data dengan kuesioner dan analisis dengan menggunakan PLS.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3.	(Sutoro, 2024)	Dinamika Lingkungan Kerja dan Kompensasi: Kunci untuk Membangun Loyalitas Pegawai	Pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier Data yang dikumpulkan melalui survei yang melibatkan 112 responden	Sistem kompensasi secara signifikan mempengaruhi loyalitas dan kepuasan karyawan, karena kompensasi yang adil dan kompetitif memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.
4.	(Lestari & Amas Lahat, 2024)	Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. AMS	Metode penelitian kuantitatif dengan sampel 40 karyawan PT AMS, analisis data model regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan, sementara kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan. Secara simultan, pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
5.	(Febyanti & Suwandana, 2024)	Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan	Pendekatan kuantitatif melalui analisis jalur dan Tes Sobel	Kompensasi secara positif mempengaruhi loyalitas karyawan dan kepuasan kerja. Studi ini menemukan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi loyalitas dan kepuasan, dengan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan di PT FIF Group Denpasar, Cabang Buluh Indah.

No.	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6.	(Safrida et al., 2023)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif Data dianalisis menggunakan metode Analisis Jalur di SPSS 26.0	Studi ini menemukan bahwa kompensasi tidak secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan dan kepuasan kerja, karena variabel lain mempengaruhi hasil ini. Namun, pembayaran korelasional memiliki pengaruh signifikan pada loyalitas karyawan, menunjukkan hubungan yang kompleks antara kompensasi dan sikap karyawan.
7.	(Prayekti et al., 2023)	Pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karier dan kompensasi terhadap loyalitas pegawai dinas pariwisata kota Yogyakarta	Pendekatan kuantitatif Sampel jenuh untuk pengumpulan data	Kompensasi secara positif mempengaruhi loyalitas karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian. Ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang rasionalisasi berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan secara keseluruhan dalam Layanan Pariwisata Kota Yogyakarta.
8.	(Wawa, 2016)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Pelangi Malang, Jawa Timur)	Metode penelitian kuantitatif dengan sampel 82 karyawan di Hotel Pelangi Malang. Pengumpulan data dengan kuesioner, analisis data dengan analisis jalur.	Hasil penelitian ini adalah: (1) Kompensasi Finansial tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Kerja karyawan Hotel Pelangi Malang, (2) Kompensasi Non Finansial tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Kerja karyawan, (3) Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan, (4) Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Kerja karyawan, (6) Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan kerja karyawan, (7) Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan kerja karyawan Hotel Pelangi Malang.
9.	(Dad, 2024)	<i>Impact of Compensation Strategies on Employees Satisfaction Case Study in the A. S. XYZ Organization</i>	Pengambilan sampel acak sederhana dari 327 karyawan.. Analisis data dari tanggapan	Studi ini menemukan bahwa kompensasi secara positif mempengaruhi loyalitas karyawan dan kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parSIAL. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi

No.	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			kuesioner dan data organisasi.	loyalitas dan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja di A.S. XYZ.
10.	(Dwi Febriana et al., 2024)	<i>The Influence of Career Development and Providing Compensation on Job Loyalty and Job Satisfaction As Intervening Variables in Pdam Kudus (Perumda Tirta Muria)</i>	Penelitian kuantitatif dengan kuesioner survei. Data diproses menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui AMOS 24	Studi ini menemukan pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi pada kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Secara khusus, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas kerja, menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi meningkatkan kepuasan dan loyalitas di antara karyawan.
11.	(Firmansyah et al., 2023)	<i>The effect of compensation and job satisfaction on employee loyalty in the city of Surabaya</i>	Metode tinjauan literatur yang digunakan untuk penelitian. Data yang dikumpulkan dari temuan penelitian sebelumnya.	Studi ini menemukan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan dan kepuasan kerja di Surabaya. Kompensasi yang memadai berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan, menyoroti pentingnya sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik.
12.	(Novianti et al., 2024)	<i>Mediation of Job Satisfaction in the Work Environment and Compensation of Employee Loyalty at PT Anugrah Tangkas Transportindo</i>	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data kuesioner. Pengambilan sampel non-probabilitas menggunakan metode sampling tujuan	Kompensasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja tetapi hubungan negatif dengan loyalitas karyawan. Meskipun dapat meningkatkan kepuasan kerja, kompensasi yang tidak memadai dapat menyebabkan penurunan loyalitas, menyoroti pentingnya sistem kompensasi yang adil untuk retensi karyawan.
13.	(Darmanto & Widhianto, 2023)	<i>Loyalty Of Casual Daily Workers Is Mediated By Job Satisfaction On The Influence Of Compensation</i>	Kuesioner digunakan untuk pengumpulan data dari pekerja. Data diproses untuk menganalisis hubungan antar variabel.	Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja sehari-hari; Namun, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi tidak memediasi efek kepuasan kerja pada loyalitas. Sebaliknya, lingkungan kerja memediasi dampak kepuasan kerja pada loyalitas pekerja sehari-hari.

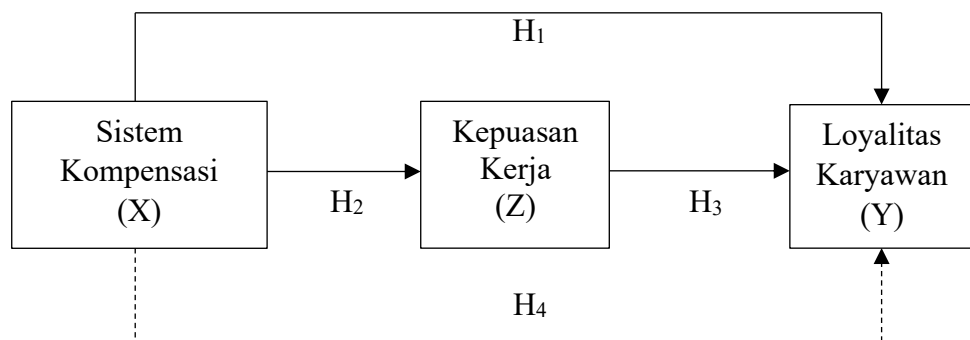
Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan mendasar dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi konteks, dan lokasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya, seperti Febyanti dan Suwandana (2024) yang dilakukan di PT FIF

Group (industri keuangan) dan Febriana et al. (2024) di PDAM Kudus (sektor pelayanan publik), berfokus pada sektor jasa. Sementara itu, penelitian ini dilakukan di sektor industri perkebunan (pengolahan kelapa sawit), yang memiliki karakteristik tenaga kerja, sistem kerja, serta budaya organisasi yang berbeda, terutama dalam hal struktur kerja fisik dan operasional.

Beberapa penelitian dilakukan di kota besar seperti Yogyakarta (Prayekti et al., 2023) atau Surabaya (Firmansyah et al., 2023) yang memiliki akses lebih luas terhadap pendidikan dan fasilitas kerja. Penelitian ini mengambil tempat di Kabupaten Mukomuko Provinsi Bengkulu, wilayah dengan karakter demografis dan sosial ekonomi yang berbeda, sehingga preferensi karyawan terhadap kompensasi dan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor lokal seperti biaya hidup, ketersediaan lapangan kerja, dan kondisi sosial.

2.4 Kerangka Analisis

Adapun kerangka analisis sebagai berikut :



Keterangan:

—→ Pengaruh langsung

-----→ Pengaruh tidak langsung

Gambar 2.1 Kerangka Analisis

Sumber: (Febyanti & Suwandana, 2024; Firli Adri Ridhotama et al., 2024; Sutoro, 2024)

Gambar 2.1 menjelaskan pengaruh antara tiga variabel, yaitu sistem kompensasi sebagai variabel independen (X), kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Z), dan loyalitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Penelitian ini menguji empat hubungan. Pertama, sistem kompensasi diduga berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan (H1). Kedua, sistem kompensasi juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (H2). Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan (H3). Keempat, terdapat pengaruh tidak langsung dari sistem kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (H4).

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Di bawah ini definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan :

Tabel 2.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Loyalitas Karyawan (Y)	Wujud keterikatan emosional, komitmen, dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja	1. Tingkat kepatuhan karyawan PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi terhadap aturan dan kebijakan secara konsisten 2. Tanggung jawab karyawan PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi terhadap kualitas hasil kerja di pabrik. 3. Kesiediaan karyawan PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi untuk mengabdikan dan bekerja dalam jangka panjang 4. Kejujuran karyawan PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi dalam melaksanakan pekerjaan Sumber: Aldhinata dan	<i>Likert 1-5</i>

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		Waryono (2024)	
Kepuasan Kerja (Z)	Keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang	1. Kesesuaian antara gaji yang diterima dengan beban kerja 2. Pekerjaan sesuai dengan keterampilan. 3. Adanya kesempatan dan kejelasan jenjang karier dalam struktur organisasi PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi. 4. Arahkan dan perlakuan adil terhadap bawahan. 5. Kenyamanan area kerja pabrik PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi 6. Hubungan antar rekan kerja, termasuk kerja sama tim dan dukungan sosial di antara sesama pekerja pabrik. 7. Persepsi terhadap kebijakan HR, transparansi informasi terkait hak dan kewajiban. 8. Jaminan keberlanjutan pekerjaan, perlindungan terhadap PHK mendadak, dan kepastian kontrak kerja. 9. Kemampuan PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi memberikan waktu istirahat yang cukup, cuti yang memadai, dan tidak membebani karyawan dengan lembur berlebihan. Sumber: Hasibuan (2020)	<i>Likert 1-5</i>
Sistem Kompensasi (X)	Seluruh bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi	Kompensasi Langsung 1. Tingkat nominal gaji bulanan yang diterima sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab kerja di pabrik. 2. Perhitungan upah lembur dan harian sesuai jam kerja tambahan yang dijalankan oleh karyawan. 3. Pemberian bonus kinerja yang didasarkan pada pencapaian target produksi atau efisiensi kerja. 4. Insentif harian atau mingguan atas kehadiran	<i>Likert 1-5</i>

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		penuh, disiplin, atau kerja tanpa kesalahan. Kompensasi Tidak Langsung 5. Tunjangan makan, tempat tinggal (mess), transportasi, serta tunjangan risiko kerja di pabrik pengolahan. 6. Kepesertaan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan serta pemberian fasilitas pengobatan ringan di klinik perusahaan. 7. Penyediaan alat pelindung diri (APD), seragam kerja, ruang istirahat, tempat ibadah, serta ketersediaan air bersih di lokasi kerja. 8. Pelatihan teknis atau pelatihan manajerial untuk karyawan tetap, magang jabatan, dan peluang pendidikan lebih lanjut. 9. Pemberian penghargaan seperti “karyawan terbaik”, sertifikat prestasi, atau apresiasi dari pimpinan atas kontribusi kerja. 10. Budaya kerja yang mendukung dan minim konflik 11. Kemungkinan pengaturan waktu kerja yang lebih manusiawi, seperti sistem shift yang memperhatikan kebutuhan karyawan. Sumber: Burhanudin dan Tambun (2021)	

2.6 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Sistem kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menciptakan rasa dihargai, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Menurut teori ekuitas (*equity theory*) yang dikemukakan oleh Adams, individu akan merasa puas dan cenderung loyal jika mereka merasa bahwa imbalan yang diterima setara dengan usaha yang mereka berikan. Ketika sistem kompensasi dirasakan adil dan memadai, maka karyawan lebih mungkin menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi, misalnya dalam bentuk keinginan untuk bertahan lebih lama di perusahaan, kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih, serta perasaan memiliki terhadap organisasi (Shi & Shaw, 2024).

Berbagai hasil penelitian telah menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Sutoro (2024) menemukan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif secara signifikan meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Penelitian oleh Febyanti dan Suwandana (2024) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Hal serupa juga ditunjukkan oleh Prayekti et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa kompensasi yang rasional dan memadai dapat meningkatkan loyalitas pegawai. Sementara itu, Firmansyah et al. (2023) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan. Febriana et al. (2024) juga

menguatkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi kepuasan kerja.

Temuan-temuan ini memberikan landasan kuat bahwa kompensasi berperan membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.*

2.6.2 Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk bagaimana organisasi memberikan imbalan atas kontribusinya. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sistem kompensasi. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, kompensasi termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, namun jika terpenuhi secara layak dapat menciptakan kepuasan kerja (Mr.K. Lakshmirevathi et al., 2024).

Beberapa penelitian mendukung adanya pengaruh positif antara sistem kompensasi dan kepuasan kerja. Sutoro (2024) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Febyanti & Suwandana (2024) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh Firmansyah et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya juga berdampak pada loyalitas karyawan. Febriana et al. (2024) juga menyimpulkan bahwa peningkatan kompensasi berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja di sektor pelayanan publik.

Selain itu, Dad (2024) dalam studi kasus organisasi di A.S. juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja serta kinerja karyawan akan mendorong terciptanya rasa dihargai, pengakuan, dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang efektif sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H₂: *Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.*

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen dan keinginan individu untuk terus menjadi bagian dari organisasi, serta menunjukkan dedikasi dalam jangka panjang. Salah satu faktor penting yang memengaruhi loyalitas adalah kepuasan kerja. Menurut teori *Organizational Commitment* (Meyer & Allen), ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan atasan, serta peluang pengembangan maka kecenderungan untuk tetap bertahan dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi akan meningkat (Meyer & Allen, 1991).

Bukti empiris mendukung hubungan ini. Febyanti dan Suwandana (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas, menunjukkan bahwa kepuasan berperan penting dalam meningkatkan loyalitas. Purwaningsih dan Mijati (2016) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung memengaruhi loyalitas karyawan. Hasil serupa disampaikan oleh Dad (2024), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi parsial yang signifikan antara kompensasi dan loyalitas. Firmansyah et al. (2023)

pun menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja yang tinggi mendorong loyalitas lebih besar di kalangan karyawan.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, merasa dihargai, dan memiliki keinginan yang tinggi untuk memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi fondasi penting dalam membangun loyalitas karyawan. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.*

2.6.4 Peran Mediasi Kepuasan kerja pada Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan.

Pengaruh antara sistem kompensasi dan loyalitas karyawan tidak selalu berlangsung secara langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja. Berdasarkan teori *Stimulus-Organism-Response* (S-O-R), sistem kompensasi bertindak sebagai stimulus (S) yang memengaruhi kondisi internal karyawan, yaitu kepuasan kerja (O), yang kemudian membentuk respons berupa loyalitas karyawan (R) (Febyanti & Suwandana, 2024). Dalam kerangka ini, kepuasan kerja menjadi jembatan psikologis antara perlakuan organisasi (kompensasi) dan sikap akhir karyawan (loyalitas).

Beberapa studi mendukung peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kompensasi dan loyalitas. Febyanti dan Suwandana (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Febriana et al. (2024) di sektor BUMD, dan oleh Dad (2024) dalam konteks organisasi internasional, di mana kepuasan kerja terbukti sebagai mediator parsial yang efektif. Purwaningsih

dan Mijati (2016) juga menemukan bahwa baik kompensasi finansial maupun non-finansial mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

Dengan demikian dapat dikatakan ketika sistem kompensasi dirasakan adil, kompetitif, dan layak, karyawan akan merasa puas secara emosional terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini kemudian memperkuat komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam bentuk loyalitas. Dengan mempertimbangkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis berikut dirumuskan:

H₄: *Kepuasan kerja memediasi pengaruh sistem kompensasi terhadap loyalitas karyawan.*