

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN MELALUI LOYALITAS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Miswanto^{1*}, Mariana Rachmawati²

^{1,2}Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia
miswanto@widyatama.ac.id^{1*}, mariana.rachmawati@widyatama.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh pentingnya peran kompensasi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi, serta fenomena meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap kesejahteraan akibat kenaikan UMP dan tekanan inflasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner terhadap 67 responden yang ditentukan dengan rumus Slovin dari populasi sebanyak 204 orang. Analisis data dilakukan melalui regresi linear dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, loyalitas memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menyusun strategi kompensasi yang adil, transparan, dan strategis untuk mendorong loyalitas serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of compensation on job satisfaction with employee loyalty as a mediating variable for BPJS Ketenagakerjaan employees at the West Java Regional Office. The background of this study is based on the important role of compensation in shaping employee perceptions of the organization, as well as the phenomenon of increasing employee expectations for welfare due to the increase in the Provincial Minimum Wage and inflationary pressures. The method used is a quantitative approach with an explanatory research type. Data collection was conducted through a questionnaire survey of 67 respondents determined by the Slovin formula from a population of 204 people. Data analysis was conducted through linear regression and the Sobel test to test the mediation effect. The results show that compensation does not directly affect job satisfaction, but has an indirect effect through employee loyalty as a mediating variable. Thus, loyalty plays an important role in strengthening the relationship between compensation and job satisfaction. These findings provide important implications for human resource management, particularly in developing fair, transparent, and strategic compensation strategies to encourage loyalty and improve employee job satisfaction.

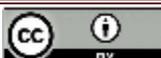
Keywords: Compensation, Job Satisfaction, Employee Loyalty

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Dalam konteks organisasi modern, kompensasi menjadi instrumen strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa finansial, tetapi juga sebagai sarana untuk membentuk persepsi keadilan, meningkatkan motivasi, serta mendorong kepuasan dan loyalitas karyawan. Robbins dan Judge (2021:76) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berperan

penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta sikap positif karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang tepat menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi sektor publik.

BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat sebagai institusi pelayanan publik yang berorientasi pada perlindungan dan kesejahteraan tenaga kerja dihadapkan pada tantangan dalam menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan. Tantangan tersebut semakin kompleks seiring



dengan kondisi eksternal yang dinamis, terutama pada periode 2023–2024 ketika Provinsi Jawa Barat mengalami kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang signifikan serta tekanan inflasi yang memengaruhi daya beli dan kesejahteraan pekerja. Kondisi ini mendorong meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap kompensasi yang layak dan berkeadilan. Dalam situasi tersebut, kompensasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai instrumen finansial, tetapi juga sebagai simbol pengakuan dan keadilan organisasi terhadap kontribusi karyawan (Zairusi et al., 2025).

Data survei nasional BPJS Ketenagakerjaan tahun 2020 terhadap 1.267.002 responden menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta berada pada kategori sangat tinggi, dengan 88,85% responden menyatakan “sangat puas” dan 10,03% “puas”. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas layanan dan pengelolaan organisasi BPJS Ketenagakerjaan secara umum telah berjalan dengan baik. Namun demikian, kepuasan eksternal peserta tidak serta-merta mencerminkan kondisi internal organisasi, khususnya terkait kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Data ketenagakerjaan di Jawa Barat menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan formal melalui kenaikan UMP tidak selalu diikuti oleh peningkatan retensi dan loyalitas karyawan.

Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan penting mengenai efektivitas kompensasi sebagai alat utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika peningkatan kompensasi tidak secara langsung berdampak pada kepuasan kerja, maka diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis dan sikap kerja yang terlibat. Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang patut diperhatikan, karena loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, menunjukkan kinerja yang lebih baik, serta memiliki keinginan yang lebih besar untuk bertahan dalam organisasi.

Armstrong dan Taylor (2023) menegaskan bahwa kompensasi yang efektif tidak hanya harus kompetitif secara pasar, tetapi juga selaras dengan kontribusi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil dan transparan, maka loyalitas terhadap organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi sektor publik seperti BPJS Ketenagakerjaan perlu mengevaluasi kembali

strategi kompensasi yang diterapkan agar tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar formal, tetapi juga pada penguatan sikap dan perilaku kerja karyawan.

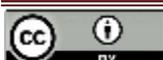
Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, sebagian besar studi masih menempatkan hubungan tersebut sebagai hubungan langsung dan lebih banyak dilakukan pada sektor swasta. Penelitian yang mengintegrasikan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik di Indonesia, masih relatif terbatas. Selain itu, masih terdapat inkonsistensi temuan empiris terkait efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil seperti tekanan inflasi dan kenaikan UMP. Kondisi ini menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja pada institusi pelayanan publik, yaitu BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat. Penelitian ini juga mengangkat konteks aktual perubahan lingkungan ekonomi yang memengaruhi ekspektasi karyawan terhadap kompensasi. Dengan demikian, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem kompensasi yang lebih strategis, adaptif, dan berorientasi pada penguatan loyalitas serta kepuasan kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup imbalan finansial, tetapi juga mencakup aspek non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan. Mondy dan Martocchio (2021) mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan penghargaan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Definisi ini sejalan dengan Dessler (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk pembayaran, baik langsung



maupun tidak langsung, yang diterima karyawan dari organisasi.

Hasibuan (2020) menekankan bahwa kompensasi diberikan dengan tujuan untuk mendorong kinerja, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi (Rahmayanti & Johan, 2024). Dalam perspektif strategis, Milkovich et al. (2022) memandang kompensasi sebagai sistem penghargaan yang dirancang secara terstruktur untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan melalui kesesuaian antara nilai pekerjaan, kontribusi individu, dan penghargaan yang diberikan. Noe et al. (2021) juga menegaskan bahwa kompensasi merupakan instrumen penting dalam membangun persepsi keadilan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi tidak hanya berperan sebagai alat ekonomi, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang membentuk sikap kerja karyawan.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja terbentuk dari hasil evaluasi subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti karakteristik tugas, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta hubungan sosial di tempat kerja. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan yang muncul dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan yang dijalani serta tingkat kesesuaian antara harapan dan realitas kerja.

Luthans et al. (2024) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap aspek intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan, termasuk penghargaan, kondisi kerja, serta kualitas hubungan interpersonal. Greenberg (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan tingkat kenyamanan karyawan dalam menjalani peran kerjanya, yang dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor organisasi dan faktor individual yang secara simultan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan tingkat komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang serta kesediaan memberikan kontribusi optimal.

Purnamasari dan Sintaasih (2019) menyatakan bahwa loyalitas karyawan ditandai oleh kesetiaan, keterlibatan aktif, dan kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi. Loyalitas juga mencerminkan hubungan emosional antara karyawan dan organisasi yang melampaui hubungan kerja formal.

Tomic et al. (2018) menemukan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan, efisiensi biaya, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Yang et al. (2020) juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan dan keterikatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja layanan. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan aset strategis organisasi karena berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja serta mendukung keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja, khususnya dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi karyawan diyakini mampu memenuhi kebutuhan ekonomi maupun psikologis karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan usaha, tanggung jawab, serta beban kerja yang dijalankan, maka akan muncul perasaan dihargai oleh organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja akan meningkat apabila karyawan menilai bahwa rasio antara input (usaha, waktu, dan kompetensi) dan output (kompensasi) berada dalam kondisi yang seimbang. Ketidaksesuaian antara kontribusi dan kompensasi yang diterima berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, serta sikap negatif terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kompensasi yang dirasakan adil akan mendorong munculnya sikap positif, rasa nyaman, dan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara kompensasi dan kepuasan kerja. Fahmi (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia, yang mengindikasikan bahwa sistem imbalan yang memadai dapat meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Ridhotama (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan



salah satu determinan utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan finansial, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang membentuk persepsi keadilan, pengakuan, dan penghargaan dari organisasi.

Berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

H1. *Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.*

Peran loyalitas sebagai variabel mediasi

Loyalitas karyawan memainkan peran penting dalam menjelaskan bagaimana kompensasi dapat memengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung. Loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang terbentuk melalui pengalaman kerja yang positif, termasuk persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap organisasi, yang selanjutnya memperkuat loyalitas mereka.

Dalam konteks hubungan kausal, kompensasi yang memadai terlebih dahulu memengaruhi loyalitas karyawan sebelum akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Karyawan yang loyal cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi dan pekerjaannya, sehingga lebih mampu memaknai kompensasi yang diterima sebagai bentuk penghargaan dan perhatian organisasi. Loyalitas ini membuat karyawan lebih toleran terhadap tekanan kerja serta lebih puas dalam menjalani peran dan tanggung jawabnya.

Penelitian Selvia (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, yang selanjutnya berdampak pada kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas berperan sebagai mekanisme perantara dalam hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Febyanti (2024) juga menyatakan bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja. Hasil-hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya menjadi outcome dari kebijakan kompensasi, tetapi juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat menghasilkan

kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Dengan demikian, loyalitas karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja, khususnya dalam organisasi sektor publik yang menuntut komitmen, stabilitas, dan keberlanjutan kinerja.

H2. *Loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas atau eksplanatori. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel kompensasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel dependen, serta loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pola hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan berdasarkan landasan teori dan temuan empiris sebelumnya.

Menurut Sekaran dan Bougie (2021), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis statistik. Metode survei digunakan sebagai teknik pengumpulan data, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden yang memenuhi kriteria tertentu. Desain penelitian ini dinilai tepat untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya di BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat.

Jenis dan sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu kompensasi, loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju), yang bertujuan untuk mengukur persepsi dan sikap responden secara kuantitatif.

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan kajian literatur yang meliputi laporan internal organisasi, data ketenagakerjaan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan data sekunder bertujuan untuk memperkuat landasan teoritis serta mendukung interpretasi hasil analisis kuantitatif, sehingga meningkatkan



validitas dan kedalaman analisis penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2021) adalah keseluruhan kelompok individu atau objek yang menjadi fokus penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat yang berjumlah 204 orang dan berlokasi di Jl. K.H.P. Hasan Mustopa No.39, Neglasari, Kecamatan Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan. Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 10% atau 0,10. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 67 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proporsional agar setiap bagian dari populasi memiliki kesempatan yang seimbang untuk terwakili, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih akurat.

Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) melalui bantuan perangkat lunak SPSS. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen secara simultan. Teknik ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal yang kompleks, khususnya dalam pengujian peran

variabel mediasi.

Tahapan analisis data diawali dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai korelasi antar item, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha.

Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis regresi linear. Statistik deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban terhadap masing-masing variabel penelitian.

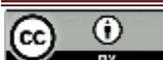
Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis regresi linear untuk menguji pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya, pengaruh loyalitas karyawan terhadap kepuasan kerja juga diuji untuk memastikan kelayakan variabel mediasi. Untuk menguji pengaruh tidak langsung, digunakan uji Sobel guna mengetahui signifikansi peran loyalitas karyawan dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden

Tabel 1. Profile responden

No	Karakteristik	Jumlah Reponden	Persentase
1	Jenis Kelamin:		
	Laki-Laki	32	48%
	Perempuan	35	52%
	Jumlah	67	100%
2	Usia:		
	< 25 Tahun	14	21%
	25 – 45 Tahun	25	37%
	45 – 55 Tahun	15	22%
	>55 Tahun	13	19%
	Jumlah	67	100%
3	Lama Bekerja:		
	< 3 Tahun	8	12%
	3 – 5 Tahun	9	13%
	5 – 10 Tahun	22	33%
	>10 Tahun	28	42%
	Jumlah	67	100%



Berdasarkan data karakteristik responden, dari total 67 responden yang terlibat dalam penelitian ini, mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 35 orang (52%), sementara laki-laki berjumlah 32 orang (48%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada dalam rentang usia 25–45 tahun sebanyak 25 orang (37%), diikuti oleh kelompok usia 45–55 tahun sebanyak 15 orang (22%), usia di bawah 25 tahun sebanyak 14 orang (21%), dan sisanya 13 orang (19%) berusia di atas 55 tahun. Adapun berdasarkan lama bekerja, responden terbanyak

memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 28 orang (42%), diikuti oleh yang bekerja selama 5–10 tahun sebanyak 22 orang (33%), lalu 3–5 tahun sebanyak 9 orang (13%), dan kurang dari 3 tahun sebanyak 8 orang (12%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan berasal dari kelompok usia produktif, yang memungkinkan mereka memberikan jawaban yang relevan dan representatif terhadap variabel-variabel yang diteliti

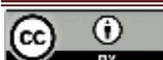
Uji validitas dan reliabilitas

Tabel 2. Uji validitas

Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
X1	0.503	0.200	Valid
X2	0.621	0.200	Valid
X3	0.566	0.200	Valid
X4	0.587	0.200	Valid
X5	0.306	0.200	Valid
X6	0.281	0.200	Valid
X7	0.367	0.200	Valid
X8	0.294	0.200	Valid
X9	0.591	0.200	Valid
X10	0.527	0.200	Valid
X11	0.325	0.200	Valid
X12	0.325	0.200	Valid
X13	0.416	0.200	Valid
X14	0.512	0.200	Valid
X15	0.620	0.200	Valid
Y1	0.710	0.200	Valid
Y2	0.577	0.200	Valid
Y3	0.607	0.200	Valid
Y4	0.606	0.200	Valid
Y5	0.652	0.200	Valid
Y6	0.574	0.200	Valid
Y7	0.491	0.200	Valid
Y8	0.288	0.200	Valid
Y9	0.564	0.200	Valid
Y10	0.381	0.200	Valid
Z1	0.641	0.200	Valid
Z2	0.628	0.200	Valid
Z3	0.608	0.200	Valid
Z4	0.649	0.200	Valid
Z5	0.671	0.200	Valid
Z6	0.644	0.200	Valid
Z7	0.620	0.200	Valid
Z8	0.694	0.200	Valid
Z9	0.657	0.200	Valid
Z10	0.662	0.200	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap seluruh item instrumen penelitian, diperoleh bahwa nilai r hitung untuk semua indikator lebih besar dari r tabel sebesar 0,171, yang menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan

pada variabel X (kompensasi), Y (kepuasan kerja), dan Z (loyalitas karyawan) dinyatakan valid. Indikator-indikator pada variabel X memiliki nilai r hitung berkisar antara 0,128 hingga 0,600, meskipun terdapat satu indikator (X15) dengan



nilai 0,128 yang lebih rendah dari yang lain, namun masih memenuhi kriteria validitas karena berada di atas nilai r tabel. Sementara itu, seluruh indikator pada variabel Y menunjukkan nilai validitas yang kuat dengan r hitung berkisar antara 0,695 hingga 0,753, dan indikator pada variabel Z

menunjukkan tingkat validitas yang sangat tinggi dengan nilai r hitung di atas 0,818 hingga 0,834. Dengan demikian, seluruh item dalam kuesioner layak digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini

Tabel 3. Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompensasi (X)	0.748	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.731	Valid
Loyalitas Karyawan (Z)	0.844	Valid

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Cronbach Alpha > 0.6 maka variabel dinyatakan reliabel
Uji Normalitas

Tabel 4. Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N	67		
Normal Parameters, b	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.96513639	
Most Extreme Differences	Absolute	.096	
	Positive	.057	
	Negative	-.096	
Test Statistic	.096		
Asymp. Sig. (2-tailed)c	.200d		
Monte Carlo Sig. (2-tailed)e	Sig.	.118	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.110
		Upper Bound	.126
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang berada di atas nilai signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara distribusi residual dengan

distribusi normal.

Analisis regresi berganda

Nilai koefisien untuk seluruh variabel independen disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil nilai koefisien regresi berganda

Model	Coefficients					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1.(Constant)	7.896	5.212		1.515	.135		
Kompensasi	.198	.135	.208	1.475	.145	.388	2.576
Loyalitas Karyawan	.524	.137	.539	3.828	.000	.388	2.576

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut
 $Y = 7.896 + 0.198X + 0.524Z$

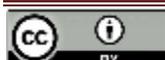
Dengan interpretasi koefieinsi, Konstanta (intercept) sebesar 7.896 menunjukkan nilai prediksi Kepuasan Kerja ketika variabel kompensasi dan loyalitas sama dengan nol. Koefisien regresi untuk kompensasi sebesar 0,198

berarti bahwa setiap peningkatan satu unit pada kompenasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,198 unit, dengan asumsi variabel loyalitas karyawan konstan.

Uji Sobel

$$Z = (a \times b) / \sqrt{[(b^2 \times SE_{a^2}) + (a^2 \times SE_{b^2})]}$$

Langkah Perhitungan:



$$a \times b = 0,198 \times 0,524 = 0,103752$$

$$b^2 \times SE_a^2 = (0,524)^2 \times (0,135)^2 = 0,005010$$

$$a^2 \times SE_b^2 = (0,198)^2 \times (0,137)^2 = 0,000736$$

$$\text{Total bawah} = \sqrt{(0,005010 + 0,000736)} = \sqrt{0,005746} = 0,0758$$

$$Z = 0,103752 / 0,0758 = 1,368$$

Sehingga dapat disimpulkan nilai $Z = 1,368 > 1,96$ yang artinya hubungan industrial mediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada signifikan $\alpha = 0,05$

Uji Hipotesis

Tabel 6. Uji hipotesis

No	Hipotesis	Nilai Z / T Statistik Uji	Keterangan	Keputusan Hipotesis
1	K (X) → KK (Y)	T=1.475	Pengaruh langsung signifikan	H1: Ditolak
2	K (X) → L(Z) →KK (Y)	Z = 4,533	Mediasi signifikan	H2: Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kompensasi (X) tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dengan nilai T sebesar 1,475 yang berada di bawah nilai ambang batas signifikansi yang ditentukan, sehingga hipotesis pertama (H1) dinyatakan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi, meskipun penting, belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan tanpa adanya faktor pendukung lainnya. Namun, pada pengujian hipotesis kedua (H2), ditemukan bahwa loyalitas karyawan (Z) secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, dengan nilai Z sebesar 4,533 yang menunjukkan signifikansi tinggi. Artinya, kompensasi yang diterima karyawan akan berdampak pada peningkatan loyalitas, dan loyalitas inilah yang pada akhirnya berkontribusi dalam membentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja bersifat tidak langsung dan bekerja melalui peningkatan loyalitas karyawan.

tetapi juga melibatkan faktor-faktor lain seperti hubungan kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta kondisi psikologis dan lingkungan kerja.

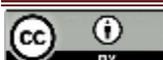
Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Misalnya, Muhammad Fahmi (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia, dan Firlil A. Ridhotama (2024) juga menyebutkan bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Namun, ketidaksesuaian hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks organisasi atau budaya kerja yang berbeda, di mana karyawan mungkin lebih memprioritaskan aspek non-material seperti pengembangan diri, rasa memiliki, dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja dibandingkan dengan kompensasi materi semata. **Pengaruh loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 1,475 yang berada di bawah ambang batas signifikansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, namun pemberian kompensasi yang baik saja belum cukup untuk menjamin terciptanya kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial semata,

Hasil analisis juga membuktikan bahwa loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang layak akan meningkatkan loyalitas karyawan, dan loyalitas tersebut pada akhirnya memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dalam konteks ini, loyalitas mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi yang dapat memperdalam persepsi positif terhadap sistem kompensasi yang diberikan. Penelitian oleh Selvia (2023) mendukung hasil ini, dengan menyatakan bahwa kompensasi memengaruhi loyalitas secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Demikian



pula, Ni Putu Reditha Febyanti (2024) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini juga sejalan dengan studi internasional oleh C. Yang et al. (2020) yang menekankan bahwa keterikatan karyawan dalam organisasi merupakan faktor penting yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan sikap kerja, termasuk kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

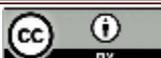
Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa pemberian imbalan secara materiil saja belum cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal. Namun, kompensasi terbukti berpengaruh secara tidak langsung melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Artinya, kompensasi yang diberikan akan meningkatkan loyalitas, dan loyalitas inilah yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu memperhatikan upaya membangun loyalitas karyawan melalui kebijakan kompensasi yang adil, transparan, serta didukung dengan iklim kerja yang positif dan partisipatif.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, penulis menyarankan agar perusahaan melakukan peningkatan sistem kompensasi secara menyeluruh dengan mengevaluasi struktur kompensasi yang ada agar lebih kompetitif dan sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan, mencakup aspek finansial dan non-finansial. Selain itu, perusahaan perlu fokus pada penguatan loyalitas karyawan melalui program retensi, pembinaan karier, serta sistem penghargaan yang berkelanjutan, mengingat loyalitas terbukti sebagai mediator penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Transparansi dan keadilan dalam pemberian kompensasi juga harus ditingkatkan karena ketidakterbukaan dapat menimbulkan ketidakpuasan; oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan sistem penilaian yang adil sangat diperlukan agar karyawan merasa dihargai. Kompensasi sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai instrumen finansial, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mendorong tercapainya tujuan strategis perusahaan. Terakhir, disarankan agar penelitian selanjutnya

memperluas lingkup kajian dengan memasukkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau gaya kepemimpinan untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fahmi, M. (2023). The effect of compensation and work stress on employee work satisfaction at PT. Pelabuhan Indonesia Regional 1 – Belawan Branch. *Medan International Conference on Economics and Business*, 1(1), 381–413. <https://proceeding.umsu.ac.id/index.php/Miceb/article/view/381/413>
- Febyanti, N. P. R. (2024). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 13(5), 5613–5632. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/104179/55367>
- Greenberg, J. (2021). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kencana, I. D. G. A. (2023). The role of job satisfaction mediates the effect of compensation with employee loyalty at Senetan Villas & Spa Resort. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 167–172. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1994/1176>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2024). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2022). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Purnamasari, N. M., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen*



- Bisnis, 16(2), 110–120.
- Rahmayanti, R., & Johan, A. (2024). Does Innovative Work Behavior Matter for Performance? Green Talent Management and Green Servant Leadership in the Healthcare Industry. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 15(1), 85-100.
- Ridhotama, F. A. (2024). The influence of compensation and work motivation on employee loyalty through job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Management Research and Economics*, 4(2), 91–101. <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/Ijmre/article/view/1910/1892>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Selvia. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 23–34. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/download/21819/8888>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction, and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827–846. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1436456>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality, and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1943–1961. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2019-0952>
- Zairusi, Z., Baharudin, B., & Johan, A. (2025). The Influence of Leadership and Competence on The Performance of The Regional Secretariat Apparatus. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 590-595.

