



PENGARUH KOMPENSASI DAN KERJA TIM TERHADAP LOYALITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Putri Luviana¹, Setyowati², Nur Fitriyani^{3*}

**UIN Radenmas Said Surakarta,^{1,2,3}
fitriyaninur746@gmail.com***

Abstract (English): Globalization has emerged as a new phenomenon supported by the times. In the economic field, it brings a great deal to the trade industries. In the sense of organization, the intended purpose is a means to achieve that goal in itself from the activities of people who work together in achieving it. Organizations that ask organizations that want to get job satisfaction to achieve employee loyalty. This study aims to determine the relationship of Compensation to Job Satisfaction, the influence of Work Team on Job Satisfaction, the effect of Compensation on Work Loyalty, the influence of Work Teams on Work Loyalty and the influence of Job Satisfaction on Work Loyalty. The object of this research is a textile industry company in Indonesia. This research uses quantitative methods in which there are 200 questionnaires distributed to companies. Meanwhile, the method used to issue primary data is SEM (Structural Equation Modeling) analyst. The results of the study showed that Compensation for Job Satisfaction, Team Work did not attach importance to Job Satisfaction, Compensation was not against Work Loyalty, Teamwork was not related to Work Loyalty and Job Satisfaction was against Job Loyalty.

.

Keywords: *Compensation, Team Work, Job Satisfaction, Work Loyalty.*

1. INTRODUCTION

Masa globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dimana dunia semakin menyatu, tidak bisa lagi kejadian di suatu negara tertutup bagi dunia luar, teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa. Dalam lingkup organisasi tujuan yang dimaksud merupakan sarana untuk mencapai tujuan itu sendiri dari kegiatan orang-orang yang bekerja sama dalam usaha mencapainya. Organisasi yang dimaksud penulis adalah organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan sebuah kepuasan kerja untuk mencapai loyalitas kerja karyawan.

Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Organisasi di abad seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusia yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan. Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal itu sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 2005:132).

Keadaan ini menjadikan sumberdaya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan (Peranginangin, 2015).

Menurut Handoko (1994:156), suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Sedangkan menurut Jusuf Arianto (2006: 66) Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau rewards. Dengan memberikan penghargaan atas hasil yang dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula sebagai penguat perilaku pekerja yang telah memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Selain kinerja, aspek kompensasi atau pengajian telah menjadi isu sentral dalam manajemen sumberdaya manusia. Sistem kompensasi yang tepat diyakini dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan keterlibatan pekerja dalam organisasi.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program

kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 1994 : 155).

Dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa diantara faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan. Kondisi ini menuntut suatu perusahaan untuk mengembangkan performen-nya, dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang profesional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang memuaskan dapat mengurangi timbulnya turnover dan absenteeisme. Dengan meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi maka hal ini akan dapat mengurangi adanya turn over dan absenteeisme. Disamping itu, efek lain dari ketidak puasan karyawan terhadap kompensasi adalah dampak psikologis yang dialami oleh karyawan yang ingin pindah dari perusahaan. Keinginan tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, misalnya kondisi persaingan di pasar kerja yang semakin ketat, birokrasi serta aturan internal yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Akhirnya bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap organisasi atau pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan atau dengan kata lain, mempunyai komitmen yang rendah terhadap perusahaan. Hal ini tentu saja membawa dampak yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas yang rendah pula. Kondisi karyawan seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena dengan komitmen yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan kehilangan daya saing. Kompensasi seringkali membuat perusahaan harus instropeksi apalagi hal tersebut berakibat banyak karyawan yang tidak peduli dengan masa depan perusahaan serta tidak peduli dengan lingkungan kerjanya. Apabila hal tersebut dibiarkan terus berlanjut, tidak mustahil akan terjadi turnover yang tinggi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk merekrut karyawan baru serta mentraining mereka. Salah satu untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan pemberian kompensasi yang dapat memuaskan para karyawan, sehingga tercipta komitmen dan prestasi kerja yang tinggi.

Pengelolaan yang baik dan profesional merupakan suatu hal yang menjadi bagian dari siklus hidup suatu perusahaannya dalam pencapaian tujuannya. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya. Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan segala kegiatan untuk mencapai tujuan sangat bergantung kepada kemampuan sumber daya manusianya dalam melaksanakan aktifitas. Produktivitas kerja karyawan yang maksimal sangat diharapkan dalam suatu proses pencapaian tujuan. Hal ini dapat tercipta melalui banyak faktor, salah satunya adalah dengan adanya kinerja karyawan.

Menurut Tangkilisan (2003:109) : “Kinerja adalah seperangkat keluaran yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu” Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan dapat teratasi. Kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, dan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Di dalam dunia kerja setiap pekerjaan dituntut semakin berkualitas. Hal ini berdampak terhadap tuntutan kinerja setiap karyawan, agar semakin meningkatkan kerja sama untuk menghasilkan produksi yang bermutu. Agar perusahaan mampu menjadi pemenang di bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan harus mampu menggabungkan segenap potensi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan visi anggotanya untuk bekerja dalam suatu tim kerja.

Menurut Robbins dan Judge Tim kerja (work team) adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (2008:406). Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terorganisasi. Usaha – usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

Tim Kerja ibarat sebuah bangunan yang keberadaannya dibentuk dari beberapa komponen, sama halnya dengan keberadaan tim kerja dalam sebuah organisasi minimal terdiri dari ketua tim, mungkin dibutuhkan wakil ketua, sekretaris tim, bendahara dan anggota, yang kesemuanya berupaya secara maksimal menyamakan visi, misi dan melaksanakannya bersama-sama sesuai tugas dan fungsinya untuk tujuan yang ingin dicapai organisasi, yang telah diprogramkan dan didukung dengan biaya dan sarana lainnya. Semua komponen Tim kerja harus bersatu, karena semuanya merupakan satu bangunan yang bila satu tidak ada atau hilang bisa mengakibatkan robohnya bangunan tersebut. Cepat atau lambat tergantung pada posisi peran dan fungsinya. Tim kerja merupakan kumpulan yang terdiri atas individu-individu, yang memiliki perbedaan sifat dan kepentingan. Fokus utama seorang leader dalam tim kerja adalah memberi gambaran terhadap tujuan serta menyamakan visi dari setiap individu agar tujuan bisa tercapai. Alur kerjasama dan pembagian tugas yang pada prakteknya adalah sesuatu yang sensitif, sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah tim kerja yang solid.

Peranan Tim Kerja sangat dominan dan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan demikian karyawan akan lebih memiliki peranan penting dalam pelaksanaan tanggung jawab dari perusahaan. Sesuai dengan bidang masing-masing yang dipercayakan perusahaan dan juga dapat mempermudah mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Tim Kerja yang tidak efektif dapat menghambat peningkatan kinerja karyawan.

Sedang Menurut Robbins (1998), kepuasan kerja merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan pandangan Robbins, Luthan (1995) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Kompensasi

Menurut Dessler (2015:417) berpendapat bahwa, kompensasi merupakan suatu bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan serta timbul akibat dari hubungan kerja mereka untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Kompensasi yang sesuai merupakan salah satu hal yang mempengaruhi baiknya sebuah organisasi dan seorang karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Apabila kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak sesuai atau tidak memadai, maka akan mengakibatkan turunnya prestasi kerja. Sehubungan dengan itu, di dalam beberapa literatur kompensasi sering diistilahkan dengan upah.

Menurut Hasibuan (2017) program kompensasi (remunerasi) harus ditentukan berdasarkan prinsip adil dan tepat serta memperhatikan Undang-Undang Tenaga Kerja Republik Indonesia yang berlaku. Adil sesuai dengan job description yang telah dilakukan oleh masing-masing karyawan Prinsip yang layak dan adil harus dipertimbangkan sebaik mungkin dengan tujuan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi semangat kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Puteri & Ramli, 2017). Kompensasi memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan atau organisasi guna membidik dan menarik seorang karyawan untuk bekerja sesuai dengan pekerjaan dan tujuan yang ditawarkan oleh organisasi atau perusahaan (Dessler & Gary, 2015). Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa hal itu dapat diceritakan jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan pencapaian hasil kerja atau kinerja karyawan. (Review, 2018)

Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material tidak hanya dalam bentuk uang serta tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misal fasilitas parkir, telepon, ruang kantor, dan fasilitas yang memadai serta nyaman. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan yaitu berbicara interaksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya program rekreasi, pembagian kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak di sukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja. Ketiga bentuk kompensasi tersebut, akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, keanggotaan, keamanan, pengembangan pribadi maupun kepuasan kerja yang membentuk sebuah komitmen terhadap perusahaan. (Djati, n.d.)

Kompensasi termasuk upah dan tunjangan lainnya (White G, 2000). Menurut (Dessler, 2015) berpendapat bahwa, kompensasi merupakan suatu bentuk bayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan serta timbul akibat dari hubungan kerja mereka untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Kompensasi yang sesuai merupakan salah satu hal yang mempengaruhi baiknya sebuah organisasi dan seorang karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Apabila kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai tidak sesuai atau tidak memadai, maka akan mengakibatkan

turunnya prestasi kerja. Sehubungan dengan itu, di dalam beberapa literatur kompensasi sering diistilahkan dengan upah. Kompensasi memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan atau organisasi guna membidik dan menarik seorang karyawan untuk bekerja sesuai dengan pekerjaan dan tujuan yang ditawarkan oleh organisasi atau perusahaan. Kompensasi karyawan meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.. kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (upah, gaji, insentif, komisi,, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja). Kompensasi adalah semua bentuk pengembalian keuangan dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja(Milkovich, George T, Jerry M, 2002). Menurut (Christofferson & King, 2006), kompensasi dapat didefinisikan sebagai upah yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan untuk layanan yang diberikan, yaitu waktu, tenaga, dan keterampilan.

Banyak peneliti dan praktisi telah menemukan pentingnya kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula, Huselid (1995) mencatat bahwa satu peningkatan standar devisi dalam kinerja karyawan setara dengan sekitar empat puluh persen dari kompensasi karyawan. Tidak diragukan lagi, sistem kompensasi yang efektif dapat memperkuat staf untuk bekerja lebih keras dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaan (Lai, 2011). Begitu karyawan puas dengan kompensasi yang ditawarkan, motivasi mereka meningkat pada tingkat yang lebih tinggi, diikuti oleh peningkatan kinerja kerja mereka. Secara umum, ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja (Herzberg, 1968).

2.2. Kerja Tim

Kerja tim adalah suatu kelompok yang memiliki upaya individu yang menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu(stephen p. robbins, 2015) . Kerja tim juga dikatakan sebagai seperangkat pikiran, sikap, dan tindakan yang diperlukan dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan tertentu (Ramaswamy, Tiwari, Ramaswamy, Cfnp, & Akinwande, 2017) . Adanya kerja tim akan menciptakan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dengan adanya kerja sama maka akan menimbulkan penyelesaian individu yang tidak dapat terselesaikan. Kerjasama dalam tim sangat dibutuhkan untuk menciptakan keberhasilan kerja. Kerja tim membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang memiliki koordinasi rencana bersama.cara tim berkoordinasi dengan cara mengumpulkan pengetahuan yang tersebar di beberapa individu (Jiang, Klein, & Chang, 2019).

Kerja tim yang efektif mencakup dukungan timbal balik, pemantauan bersama dan kemampuan beradaptasi dalam sebuah tim. Dukungan timbal balik adalah sikap dari anggota atau pekerja yang saling membantu dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya. Perilaku dukungan timbal balik mempengaruhi efektivitas kerja tim, karena anggota tim ikut berkontribusi secara langsung. Pemantuan bersama adalah kemampuan untuk melihat kinerja sesama anggota tim untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai yang diharapkan dan sesuai dengan prosedur. Secara rinci, ada

beberapa ciri-ciri yang menggambarkan sebuah tim. Pertama, masing – masing anggota menyadari interdependensi yang positif untuk mencapai tujuan bersama. Kedua, adanya interaksi antar anggota. Ketiga, menyadari siapa yang masuk dalam tim dan siapa yang tidak masuk. Keempat, menyadari peran dan fungsi spesifik dan mempunyai limited life span keanggotaan (Widyaningtyas, 2014).

Kerja tim adalah suatu kelompok yang memiliki upaya individu yang menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu (Stephen P. Robbins, 2015). Sehingga tim kerja menghasilkan sinergi yang positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individu akan menghasilkan level kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut. Kerja tim juga dikatakan sebagai seperangkat pikiran, sikap, dan tindakan yang diperlukan dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan tertentu (Ramaswamy, Tiwari, Ramaswamy, Cfnp, & Akinwande, 2017). Adanya kerja tim akan menciptakan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dengan adanya kerja sama maka akan menimbulkan penyelesaian individu yang tidak dapat terselesaikan. Kerjasama dalam tim sangat dibutuhkan untuk menciptakan keberhasilan kerja. Kerja tim membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang memiliki koordinasi rencana bersama. Cara tim berkoordinasi dengan cara mengumpulkan pengetahuan yang tersebar di beberapa individu (Jiang, Klein, & Chang, 2019).

Menurut Stephen P. Robbins, (2015), ada beberapa tipe tim kerja :

- a. Tim pemecahan permasalahan
Kelompok yang terdiri atas 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama yang bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk membahas cara-cara untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.
- b. Tim kerja yang dikelola sendiri
Kelompok-kelompok yang terdiri atas 10 hingga 15 orang yang memerlukan tanggungjawab dari supervisor mereka sebelumnya..
- c. Tim fungsional silang
Para karyawan dari level hierarki yang kira-kira sama, tetapi dari area kerja yang berbeda, yang datang bersama-sama untuk menyelesaikan suatu tugas.
- d. Tim virtual
Tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat bersama-sama secara fisik yang para anggotanya tersebar agar mencapai tujuan umum.
- e. Sistem multitim
Suatu pengumpulan dua atau lebih tim yang saling bergantung yang berbagi tujuan dari atasan; tim yang terdiri atas banyak tim.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut (Judge, 2015) merupakan hasil dari suatu evaluasi atas karakteristik-karakteristik mengenai suatu perasaan yang positif terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Kepuasan

kerja bersifat individu, sehingga setiap karyawan memiliki kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan persepsinya terhadap pekerjaannya.

Keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja saling berhubungan. Keterlibatan kerja menurut (Judge, 2015) merupakan tingkat di mana seseorang mengidentifikasi dengan sebuah perasaan, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan mempertimbangkan kinerja penting bagi nilai diri. Menurut (Robbins et al, 2017) kepuasan kerja di definisikan sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah multi dimensi dan fokusnya adalah pada perasaan karyawan tentang semua aspek dan karakteristik pekerjaannya (Jathanna et al, 2011). (Luthan, 1990) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja adalah sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tapi dapat disimpulkan. Ini adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan (Nevi & Peranginangin, 2019).

Mangles, 2015 mendefinisikan sembilan dimensi kepuasan kerja sebagai upah, promosi, metode pengawasan, tumjangan, imbalan, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi. Kepuasan kerja dapat memengaruhi produktivitas kerja, komitmen karyawan, pergantian karyawan dan retensi karyawan (Eslami dan Gharakhani, 2012). Galup, Klien dan Jiang, 2008 berpendapat bahwa tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi biasanya berkontribusi pada keberhasilan suatu organisasi, sementara kepuasan kerja yang buruk akan merusak organisasi tersebut.

Worrel, 2004 menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi tiga faktor: demografi, seperti usia jenis kelamin dan tingkat pendidikan; faktor intrinsik seperti prestasi, reorganisasi, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan; faktor ekstrinsik seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Georgo dan Jones, 2005 menyatakan bahwa karyawan yang berorientasi intrinsik lebih cenderung puas dari pada karyawan yang berorientasi ekstrinsik karena tidak ada bukti hubungan positif antara penghargaan ekstrinsik berbasis penilaian dan peningkatan jangka panjang dalam kualitas kinerja (Ekasari & Peranginangin, 2019).

2.4. Loyalitas Kerja

Dalam mencapai tujuannya, perusahaan haruslah memiliki tenaga kerja yang berkualitas. Keberhasilan perusahaan erat berhubungan dengan kinerja pada pekerjaannya. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya cenderung memiliki kinerja yang berkualitas pula. Selain memiliki tenaga kerja yang berkualitas, tujuan perusahaan yang lain salah satunya jika para pekerja memiliki loyalitas yang tinggi. Para ilmuwan mengungkapkan bahwa sepertiga atau lebih keuntungan yang diperoleh perusahaan dihasilkan oleh para pekerja yang loyal. Hal tersebut terjadi karena loyalitas yang tinggi pada para pekerja mempengaruhi rasa ketertarikan yang besar terhadap perusahaan (Noviantoro, D., Peranginangin, J. et.al, 2020).

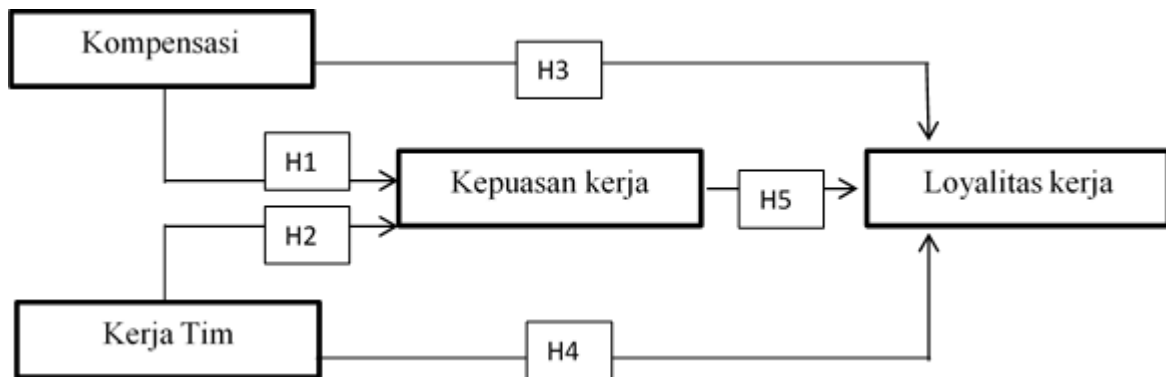
Loyalitas menurut (Putra, 2018) merupakan kesetiaan pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga seseorang yang memiliki loyalitas yang tinggi tidak memerlukan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain atau perusahaan tempat orang tersebut meletakkan loyalitasnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas para pekerja menurut (Putra, 2018) diantaranya :

1. Faktor rasional meliputi hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti; gaji, bonus, jenjang karir, fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
2. Faktor emosional meliputi perasaan atau ekspresi diri seperti; pekerjaan yang menantang dan lingkungan kerja yang mendukung.
3. Perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat kerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan, dan budaya kerja.
4. Faktor kepribadian meliputi sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

Dalam mencapai tujuannya, perusahaan haruslah memiliki tenaga kerja yang berkualitas. Keberhasilan perusahaan erat berhubungan dengan kinerja pada pekerjaannya. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya cenderung memiliki kinerja yang berkualitas pula. Selain memiliki tenaga kerja yang berkualitas, tujuan perusahaan yang lain salah satunya jika para pekerja memiliki loyalitas yang tinggi. Para ilmuwan mengungkapkan bahwa sepertiga atau lebih keuntungan yang diperoleh perusahaan dihasilkan oleh para pekerja yang loyal. Hal tersebut terjadi karena loyalitas yang tinggi pada para pekerja mempengaruhi rasa ketertarikan yang besar terhadap perusahaan. Loyalitas didefinisikan sebagai kesediaan untuk tinggal di organisasi, kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra, perasaan menjadi bagian dari organisasi dan keinginan untuk menjadi lebih akuntabel (Yee et al, 2010). Loyalitas kerja adalah konsep yang berorientasi tindakan yang mencakup perilaku karyawan termasuk sejauh mana karyawan berkomitmen dan memikul tanggung jawab untuk pekerjaan dan sejauh mana karyawan memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain. Loyalitas karyawan dipandang sebagai hasil positif dari beberapa kombinasi tempat kerja yang sukses dan rekan kerja (Niehoff et al, 2001). Loyalitas karyawan dianggap meningkatkan kinerja dengan mengurangi turnover, meningkatkan laba, meningkatkan kualitas, membangun kepercayaan dalam tim dan meningkatkan reputasi organisasi (Guillon dan Cezanne, 2014). Karyawan yang loyal dengan pekerjaannya pada umumnya akan lebih berkomitmen pada tujuan organisasi dan sering mendapat penghargaan positif dalam hal kesetiaan timbal balik. Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya atau pada sebuah organisasi merupakan kondisi yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Litelatur menunjukkan bahwa karyawan yang loyal:

1. memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi bahkan selama masa-masa sulit
2. karyawan yang loyal bersedia mengerahkan upaya tambahan untuk mencapai tujuan organisasi
3. memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya
4. menerima perubahan organisasi yang direncanakan
5. memiliki tingkat absensi yang relatif lebih rendah daripada karyawan yang kurang loyal



Berdasarkan model penelitian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

- H1 = Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H2 = Kerja tim berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H3 = Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja
- H4 = Kerja tim berpengaruh terhadap loyalitas kerja
- H5 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja

3. METODES

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Dengan menggunakan penelitian pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan mendapatkan data yang lebih spesifik dan akurat selain itu dapat menghasilkan interpretasi yang kuat. Asumsi penelitian kuantitatif adalah fakta bahwa objek penelitian memiliki realitas dan variabel yang dapat diidentifikasi dan yang hubungannya dapat diukur (Rambut, Hitam, Babin, & Anderson, 2014).

3.1. Teknik Sampel dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di agensi atau perusahaan PT. Pan Brother Boyolali. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 200 orang. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling dimana masing-masing individu dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Tekniknya Sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Peneliti menggunakan karakteristik tertentu dalam penelitian ini (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2. Teknik Pemrosesan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer karena data diperoleh langsung dari responden atau objek penelitian dengan meminta responden untuk mengisi kuisioner yang telah diberikan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 5 poin dan 5 indikator setiap variabel, sedangkan data diolah menggunakan jalur analisis (Sembiring, Peranginangin, & Kartika, (2024).

4. RESULTS AND DISCUSSIONS

Terdapat dua ratus responden dalam penelitian ini, diaman terdiri dari 178 laki-laki atau 89% dan 22 perempuan atau 11%. Sedangkan berdasarkan usia terdiri dari 53 otang berusia di bawah 20 tahun atau 26,5%, selanjutnya 138 orang berusia 20tahun sampai dengan 29 tahun atau 69%, dan 9 orang berusia di atas 30 tahun atau 4,5%.sedangkan berdasarkan pendidikan sebesar 92,5% adalah lulusan sekolah menengah atas dan sisanya sebesar 7,5% adalah sarjana.

4.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

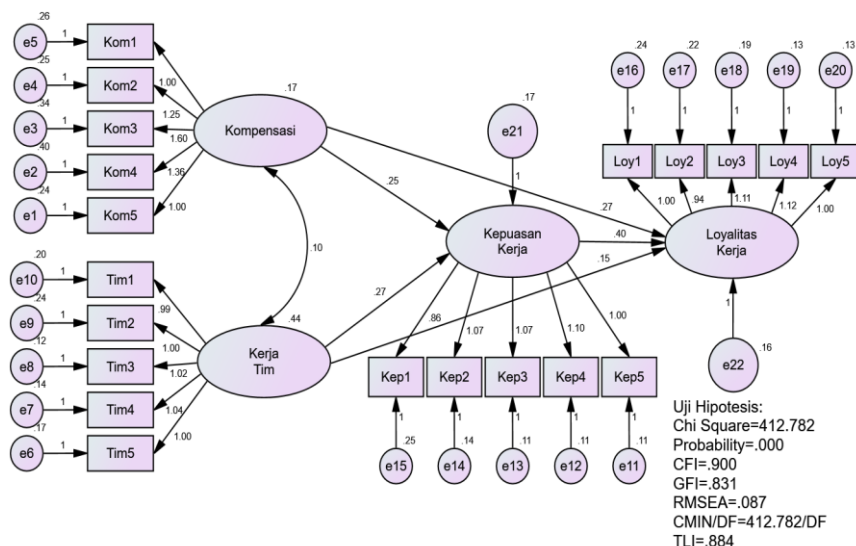
4.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas dengan menggunakan Uji CFA atau Uji Validitas Konstruk (indicator). Pada uji validitas ini, dapat dikatakan telah memenuhi kriteria apabila nilai Critical Ratio (CR) $>1,96$ dengan Probability (P) $<0,05$. Apabila terdapat tanda *** maka dapat dikatakan signifikan dengan nilai $<0,001$. Uji Validitas juga dapat dilihat dari hasil Critical Ratio (CR) 2x lipat lebih besar dari Standar Errornya (SE). Pada penelitian ini diperoleh hasil yang memenuhi kriteria dimana nilai CR $>1,96$ dengan Probability *** yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji construct reliability yaitu untuk menguji keandalan dan konsistensi dari data yang diperoleh. Reliabilitas mengukur konsistensi data dari indicator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai 13 dimana indicator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk umum. Dapat dikatakan memenuhi kriteria apabila pada construct reliability hasilnya $>0,7$.

4.2 Hasil Analisis Data



4.2.1 Indeks Ketepatan Model

Banyak sekali jenis indeks ketepatan model di dalam SEM, kita pilih yang paling populer saja yaitu CMIN, goodness of fit index (GFI), comparative fit index (CFI) dan RMSEA. Hasil analisis menunjukkan nilai kai-kuadrat (CMIN) sebesar 412.782 ($p>0.05$). Nilai p di atas 0.05 kalau dalam uji t menunjukkan tidak ada beda

yang signifikan. Nah dalam SEM juga demikian, nilai p di atas 0.05 menunjukkan tidak ada beda antara data yang kita pakai untuk menganalisis dengan model yang kita kembangkan. Dengan kata lain, model kita mewakili data kita.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja <--- Kompensasi	.255	.096	2.647	.008	par_20
Kepuasan_Kerja <--- Kerja_Tim	.272	.057	4.800	***	par_21
Loyalitas_Kerja <--- Kerja_Tim	.154	.061	2.532	.011	par_18
Loyalitas_Kerja <--- Kompensasi	.267	.101	2.646	.008	par_19
Loyalitas_Kerja <--- Kepuasan_Kerja	.401	.090	4.464	***	par_22

Berdasarkan tabel data analisis regresi diatas menunjukan pada Tabel P dengan tanda *** membuktikan bahwa variabel-variabel tersebut berpengaruh signifikan. Dilihat dari Tabel diatas, Kerja Tim berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Kerja. Sedangkan Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan hasil berjumlah .005 dan tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja dengan hasil analisis berjumlah .006 serta Kerja Tim yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja. Dari data tersebut dapat diartikan bahwa Kompensasi sama sekali tidak berpengaruh terhadap Kepuasan maupun Loyalitas Kerja. Akan tetapi Kerja Tim berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja namun tidak selalu berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja Karyawan.

Hipotesis 1: Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, sehingga H1 ditolak.

Hipotesis 2: Kerja Tim berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kerja tim berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, sehingga H2 diterima.

Hipotesis 3: Kompensasi berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja, sehingga H3 ditolak

Hipotesis 4: Kerja Tim berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kerja Tim tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja, sehingga H4 ditolak

Hipotesis 5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja, sehingga H5 diterima

5. CONCLUSIONS

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh Kompensasi, Kerja Tim terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu menaikkan kompensasi kepada karyawan atau memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Kerja. Oleh karena itu karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan loyalitas kerja. Kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan baik, jika manajemen perusahaan memiliki komitmen bersama dengan karyawan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan satu sama lainnya. Sehingga diharapkan hal tersebut berdampak positif terhadap ketertarikan sikap dan simpati karyawan, untuk bertahan atau loyal terhadap pekerjaannya.

5.2 Implikasi

1. Implikasi untuk Teori

Penelitian ini memberikan kontribusi pengetahuan tentang karyawan yang menegaskan bahwa sangat penting mengelola kerja tim untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan

2. Implikasi untuk Manajer

Bagi manajer perusahaan terbuka lainnya dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk memperhatikan bahwa kerja tim antar karyawan mempengaruhi seberapa tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga jika karyawan puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan loyalitas kerja di perusahaan karyawan dimana mereka bekerja. Jadi para manajer harus mampu mengelola dan memperhatikan hubungan baik antar karyawannya sehingga kerja tim juga akan terlaksana dengan baik.

5.3 Saran dan Batasan Penelitian Masa Depan

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis mengajukan beberapa saran kepada pihak yang terlibat dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah beberapa variabel yang terbukti berpengaruh dengan kinerja karyawan. Dan menyarankan bagi penelitian lebih lanjut untuk dapat meneliti dengan menggunakan variabel yang lain dari variabel telah dipelajari dalam penelitian ini supaya hasil yang didapat lebih beragam.

REFERENCES

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 14). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Djati, S. P. (n.d.). *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi , Komitmen Organisasi , Dan Prestasi Kerja*. 25–41.
- Ekasari, A., Peranginangin, J., (2019) Predictors Employee Performance In Indonesian Manufacturing Company Using Path Analysis. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol. 15 (2),pp. 166-180.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Chang, J. Y. T. (2019). The Journal of Systems and Software Teamwork behaviors in implementing enterprise systems with multiple projects : Results from Chinese firms. *The Journal of Systems & Software*, 157, 110392. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110392>
- Judge, S. P. (2015). *perilaku organisasi (organizational behavior)*. : Salemba Empat, Jakarta
- Luthan, L. &. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Engle Wood Cliffs, 42–61.
- Milkovich, George T, Jerry M, N. (2002). *Compensation* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Nevi, R., Peranginangin, J., (2019) Effect of Religiosity, Job Stress, and Job Attitude on Performance. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol. 15 (1),pp. 82-97.
- Noviantoro, D., Peranginangin, J., et.al. (2020) Measuring the Impact of Green Behavior on Employee Performance, Volume 21. No. 178.
- Peranginangin, J. (2015) A Conceptual Mapping Resource Advantage Theory, Competitive Advantage Theory, and Transient Competitive Advantage. *Expert Journal of Business & Management*. Vol. 3 (2), pp. 140-149.
- Putra, E. T. (2018). Analysis of Factors that Effect The Loyalty of Employee. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi* ,
- Ramaswamy, R. S., Tiwari, T., Ramaswamy, H. F., Cfnp, C., & Akinwande, O. (2017). Teamwork and Communication in Interventional Radiology. *Journal of Radiology Nursing*, 36(4), 261–264. <https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2017.10.003>
- Review, E. (2018). *Compensation , Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services* (Vol. 18).
- Sembiring, T., Peranginangin, J., Kartika, G. (2024) *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif. dan Kualitatif*. Sabajaya Publisher.
- stephen p. robbins. (2015). *perilaku organisai (organizational behavior)* (5th ed.). jakarta: salemba empat.
- Sugiyono. (2001). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susilana, R. (2015). Modul Populasi dan Sampel. Modul Praktikum, 9. Retrieved from http://file.upi.edu/Direktori/DUAL-MODES/PENELITIAN_PENDIDIKAN/BBM_6.pdf
- White G, D. (2000). *Determining Pay. Reward Management: A Critical Text*.
- Widyaningtyas, D. (2014). Pengaruh Experiential Learning Terhadap Kepercayaan Diri. 3(3), 237–246.