

## PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASIONAL

Jichan Zairah M. Nur Karim<sup>1)</sup>; Abdullah W. Jabid<sup>2)\*</sup>; dan Ruslan A. Kamis<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> zairah.nur@gmail.com, Universitas Khairun Ternate, Indonesia

<sup>2)</sup> abdullahdjavid@unkhair.ac.id, Universitas Khairun Ternate, Indonesia

<sup>3)</sup> ruslankamis@unkhair.ac.id, Universitas Khairun Ternate, Indonesia

<sup>\*)</sup> Corresponding Author

Received: 10 Januari 2023 **ABSTRACT**

Reviewed: 06 Maret 2023

Accepted: 09 April 2023

Published: 15 Juni 2023

**Objective:** This study aims to determine the effect of financial compensation on loyalty through organizational commitment. This research is a type of quantitative research, because the research method is based on positivistic (concrete data), the research data is in the form of numbers that will be measured using statistics as a means of calculating the test to produce a certain conclusion. The population in this study were all employees of PT. Rum Timur Raya has 100 employees who are still actively working.

**Methodology:** The data analysis method used is multiple linear regression using the SPSS 20.0 program. and the Partial Least Square (PLS) approach using the SmartPLS 3.8 statistical program.

**Finding:** The first, second, third, and fourth (H) hypotheses were accepted because the t statistic value was greater than t table, and the p value was smaller than alpha 0.05.

**Conclusion:** The results of this study indicate that: (1) Financial Compensation has a positive and significant effect on Employee Loyalty; (2) Financial Compensation has a positive and significant effect on organizational commitment; (3) Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Loyalty; and (4) organizational commitment capable of mediating is able to mediate the effect of financial compensation on employee loyalty is significant, because the t statistic is greater than t table.

**Keyword:** Financial Compensation, Organizational Commitment, and Employee Loyalty.

### PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan suatu organisasi dimana yang terdiri atas sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan atau untuk mendapatkan sebuah keuntungan. Anggota organisasi merupakan elemen penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Organisasi dalam bentuk perusahaan dapat dikatakan efektif apabila telah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat memerlukan SDM dan/atau manajemen SDM secara konsisten.

Menurut Dosenpendidikan.co.id, dikutip oleh Muallimin et al., (2020) bahwa loyalitas dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam pelaksanaan tugas. Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu

mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Loyalitas anggota memegang peranan krusial dalam jalannya organisasi. Tata aturan yang sempurna, program kerja yang brilian, tanpa disertai dengan loyalitas para eksekutornya adalah hal yang sia-sia. Secara lebih riil, anggota tersebut akan menaati segala bentuk tata tertib yang berlaku, mendukung program kerja dengan mengikutsertakan diri sebagai partisipan aktif (Muallimin et al., 2020). Bahkan menjadi pengurus/kreator ide-ide penting untuk membangun organisasi dari dalam. Loyalitas yang dimiliki oleh setiap organisator juga berpengaruh pada kelanjutan suatu organisasi dalam melaju pada rel visi dan misi. Jika suatu organisasi sudah melenceng dari jalur visi dan misi yang ada, besar kemungkinan bahwa rasa loyalitas yang dimiliki oleh para anggotanya telah kropos dan lapuk. Karena jika memang loyalitas benar-benar ada pada setiap anggota, tidak mungkin mereka akan membiarkan dan bahkan membawa organisasi tersebut ke arah yang menyimpang dari rel visi dan misi.

Menurut Ardana et al., (2012) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Ivancevich & Konopaske (2013) pada umumnya komponen kompensasi finansial dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis di mana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian Yamali (2018) dan Ridwan & Anik (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Sundari Hidayati et al., 2018; Widi, 2018; dan Apriyanto et al., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rose (2019), dan Hamisah & Nawawi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

PT. Rum Timur Raya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perusahaan pertambangan minyak dan gas bumi Negara, karena Pertamina merupakan perusahaan BUMN yang sudah sangat maju maka dari itu memerlukan karyawan yang berkualitas dan bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Namun, ada saja karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan dimana keloyalitasan karyawan tersebut terhadap perusahaan sangat minim atau kurang sekali. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dibangun oleh karyawan sejak pertama bekerja di perusahaan tersebut tidak dijalankan. Banyaknya perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama membuat PT. Rum Timur Raya harus meningkatkan kualitas karyawannya dengan baik agar perusahaan ini tidak kalah bersaing dengan perusahaan yang ada.

Berdasarkan fenomena di atas, maka diperlukan kajian ilmiah untuk mengetahui apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, dan/atau penulis akan meneliti tentang: "Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas

Karyawan dimediasi oleh Komitmen Organisasional Pada PT. Rum Timur Raya Kota Ternate”

## REVIEW LITERATUR

### Komitmen Organisasional

Menurut Gibson et al., (2011) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasi tempat bekerja. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasional tersebut (Robbins & Judge, 2013). Menurut Mowday et al., (2009) komitmen organisasional telah menjadi perhatian utama dalam dua dekade terakhir ini. Menurutnya bahwa, ukuran komitmen organisasional terdiri dari: (a). Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi. (b). Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi. (c). Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi. Sedangkan studi literatur dalam penelitian Salim & Sabuhari (2022) menggunakan dimensi komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana karyawan tetap ingin menjadi anggota dalam suatu organisasi.

### Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan rutinitas perilaku, dan dalam bekerja (Riyanti & Kasmiruddin, 2017). Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu menurut Robbins & Judge (2013) loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa, loyalitas karyawan pada dasarnya berkaitan kepatuhan karyawan terhadap organisasi yang harus ditunjukkan melalui kemampuan atau pengetahuannya dalam melaksanakan tugas.

Indikator loyalitas yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2009) antara lain: a. Taat pada peraturan: Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal. b. Tanggung jawab pada perusahaan: Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap risiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap risiko atas apa yang telah dilaksanakan. c. Kemauan untuk bekerja sama: Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual. d. Rasa memiliki Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat

karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan. e. Hubungan antar pribadi Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

### **Kompensasi Finansial**

Menurut Rivai (2005) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sedangkan menurut Martoyo (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik berupa uang (*finansial*) maupun yang non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari dua yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, dan pensiun (Rivai, 2005). Kompensasi Finansial Langsung Menurut (Bernardin, 2010) adalah terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Sejalan dengan ini, menurut Mathis & Jackson (2011) kompensasi finansial tidak langsung berkaitan dengan tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan pensiun.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi finansial adalah sebuah bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan bentuk uang meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya. Karena sistem kompensasi finansial pada sebuah perusahaan memainkan peran besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan. Keadilan finansial (*financial equity*) diartikan sebagai sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan.

### **Kerangka Pikir**

#### **Kompensasi Finansial Terhadap Loyalitas karyawan**

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa seseorang memutuskan untuk bergabung dengan suatu perusahaan (Sariati et al., 2020 dan Taha & Jabid, 2022). Adapun cara menyempurnakan sumber daya manusia tersebut ialah melalui pembentukan motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Loyalitas akan timbul dari diri pegawai untuk bekerja sebaik mungkin bila upah yang diberikan mereka rasakan tepat adanya. Dengan demikian kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan loyalitas Pegawai. Sebaiknya, pemberian kompensasi yang semangat dan kegairahan kerja mereka. Kompensasi yang diterima oleh pegawai, akan berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan hidup secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu, dalam perubahan pemberian kompensasi kepada para pegawai pada setiap perusahaan harus memperhatikan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok para pegawai mereka.

Uraian tersebut mengindikasikan bahwa, jika kebutuhan pokok dari pegawai tidak dipenuhi maka hal tersebut dapat menurunkan loyalitas mereka. Untuk itu pemberian kompensasi yang adil dan layak sehingga pegawai akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Bila pegawai merasa diperhatikan umumnya pegawai akan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan, sehingga peningkatan kerja mereka yang terakumulasi akan meningkatkan loyalitas kerja pegawai tujuan perusahaan pun akan tercapai. Artinya bahwa pemberian kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai memiliki hubungan atau pengaruh terhadap loyalitas pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundari Hidayati et al., (2018); Widi (2018); dan Apriyanto et al., (2023) kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian Astuti & Prayoga (2021) menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

### **Kompensasi Finansial Terhadap Komitmen Organisasional**

Kompensasi finansial menurut Simamora (2006) terkait dengan gaji yang diterima oleh karyawan tersebut. Menurut Ardana et al., (2012) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Simamora (2006) pada umumnya komponen kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Konsep komitmen organisasional memiliki tiga aspek yaitu percaya dan menerima tujuan/nilai organisasi; rela berusaha mencapai tujuan organisasi; dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Penelitian Yamali, (2018), dan Ridwan & Anik (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Yamali memiliki koefisien jalur sebesar 0,22 (positif) dan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , dan secara keseluruhan memiliki kekuatan pengaruh ( $R^2$ ) = 0,67. Artinya, kompensasi finansial masih penting dalam menciptakan komitmen karyawan, atau karyawan saat ini masih membutuhkan finansial untuk memenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya memiliki dampak terhadap komitmen organisasional. Mendukung hal ini, penelitian Dwiantoro (2019) menunjukkan bahwa, kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, tunjangan, dan insentif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

### **Komitmen Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan**

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Loyalitas anggota memegang peranan krusial



dalam jalannya organisasi. Tata aturan yang sempurna, program kerja yang brilian, tanpa disertai dengan loyalitas para eksekutornya adalah hal yang sia-sia. Secara lebih riil, anggota tersebut akan menaati segala bentuk tata tertib yang berlaku, mendukung program kerja dengan mengikutsertakan diri sebagai partisipan aktif. Jika suatu organisasi sudah melenceng dari jalur visi dan misi yang ada, besar kemungkinan bahwa rasa loyalitas yang dimiliki oleh para anggotanya telah kropos dan lapuk. Sementara itu, komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu merasa terikat pada organisasinya (Muallimin et al., 2020).

Uraian di atas menunjukkan bahwa, seorang karyawan yang masih berada didalam organisasi dan merasa terikat dengan organisasi, maka hal tersebut merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun demikian, hal tersebut perlu dianalisis berdasarkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Dengan kata lain, komitmen memiliki pengaruh atau dampak terhadap loyalitas karyawan sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Rose (2019), dan Hamisah & Nawawi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, penulis lain pada tahun 2014 meneliti tentang loyalitas pegawai, hasilnya membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki sumbangan pengaruh lebih besar terhadap variabel loyalitas dibandingkan variabel karakteristik pribadi (Hardianty, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Loyalitas Karyawan.

### **Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas Karyawan dimediasi oleh Komitmen Organisasional**

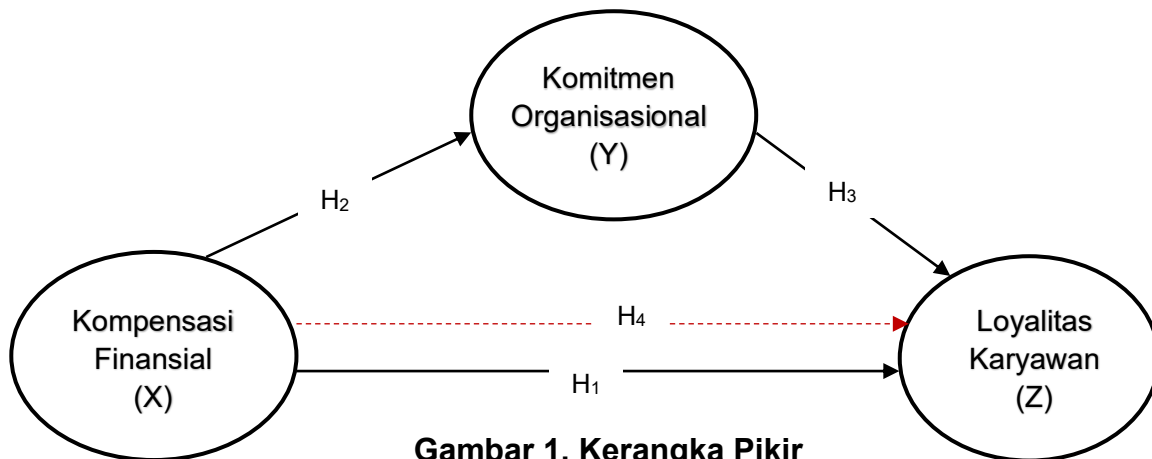
Kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik jika dikelola dengan baik (Rivai, 2005). Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi sangat bersifat negatif yaitu berkaitan dengan kekyaan para anggota organisasi seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Susilo & Satrya (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa, komitmen organisasional memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antar variabel. Hal ini akan berlaku juga dalam pengujian mediasi komitmen terhadap hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan, walaupun variabel penelitian terdahulu ada yang berbeda dengan penelitian ini kaitannya dengan variabel mediator. Penelitian tentang Komitmen sebagai mediator juga dilakukan oleh Sandy (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari efektif, kontinyu, dan normatif memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan turnover.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi finansial terhadap Loyalitas Karyawan.

Uraian tentang hubungan antar variabel di atas dapat dilustrasikan dalam gambar di bawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Pengembangan Pengukuran

Kompensasi Finansial (X): adalah pemberian balas jasa kepada karyawan dari organisasi berupa uang secara langsung maupun tidak langsung. Indikatornya terdiri dari: (1) Gaji; (2) Bonus; (3) insentif; (4) Penghargaan; dan (5) Piagam (Martoyo, 2007).

Loyalitas Karyawan (Y): adalah kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Indikatornya terdiri dari: (1) Visi dan misi; (2) Tugas; (3) loyalitas; (4) Taat; dan (5) Kesadaran (Siswanto (2009).

Komitmen organisasional (Z): adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasional tersebut. Indikatornya adalah: (1) Komitmen kontinyu; (3) Komitmen normatif; dan (3) Komitmen efektif (Robbins & Judge, 2013).

Skala Kuesioner yang digunakan adalah skala likert yaitu skala 1 = Sangat tidak setuju; skala 2 = Tidak Setuju; skala 3 = Netral; skala 4 = Setuju; dan skala 5 = Sangat Setuju.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan yaitu regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 20.0. dan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan program statistik SmartPLS 3.8. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jugiyanto, 2011).

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (*validitas konvergen*, *validitas diskriminan*, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R<sup>2</sup> sebagai parameter ketepatan model prediksi. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/*component score* dengan *constructscore* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,7 dianggap cukup (Chin, 1995 dalam Jugiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran

konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,5 (Jugiyanto, 2011). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha*.

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketetapan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Jugiyanto, 2011). Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's Alpha dan composite reability. Selanjutnya, Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi di hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T statistik diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali & Latan, 2015). Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Qsquare mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rum Timur Raya sebanyak 100 karyawan yang masih aktif bekerja. Jadi, penelitian ini merupakan penelitian populasi karena, tidak adanya proses penarikan sampel.

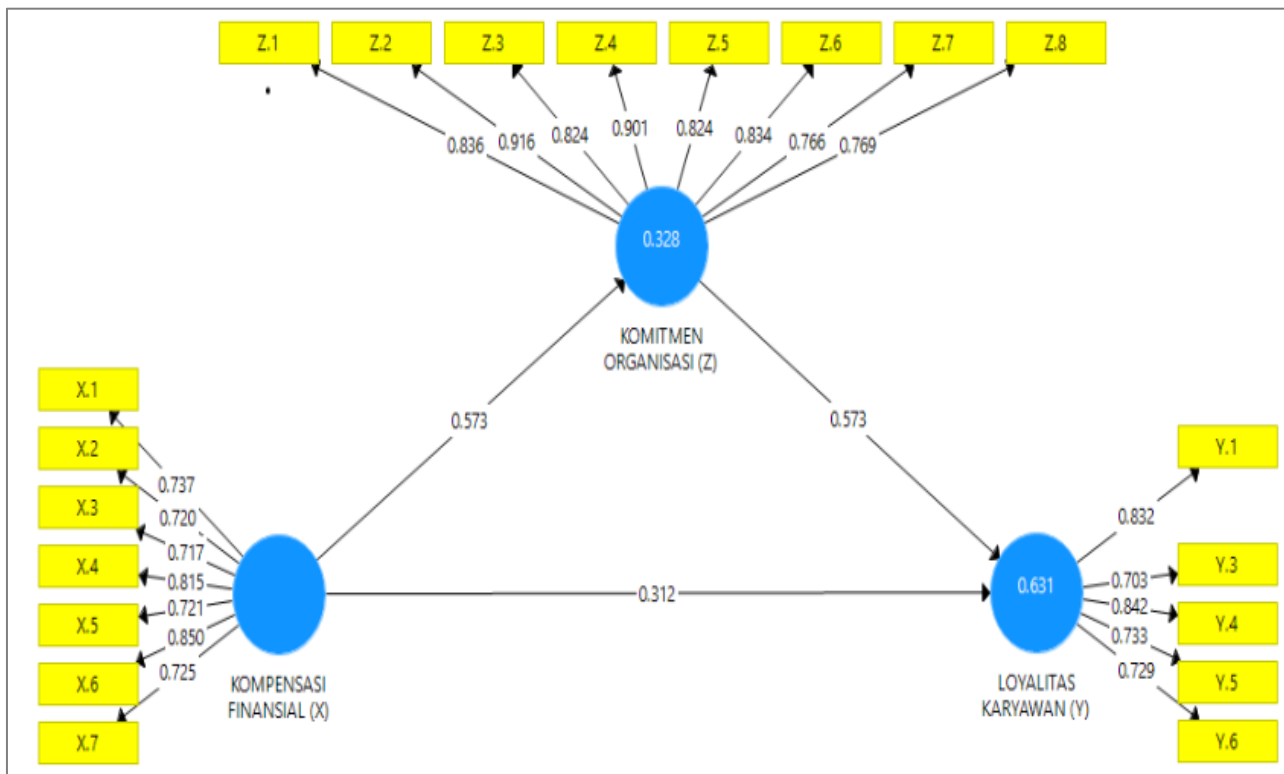
## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)**

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan program smartPLS 3.0 PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Dalam permodelan dengan tujuan prediksi memiliki konsekuensi bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan.





Sumber: Data diolah Penulis, 2022

**Gambar 2. Output Smart PLS Structural Equation Modelling (SEM)**

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,6. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing- masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 1. Outer Loading**

Inikator	Kompensasi finansial	Loyalitas Karyawan	Komitmen Organisasional
X1	0,737		
X2	0,720		
X3	0,717		
X4	0,815		
X5	0,721		
X6	0,850		
X7	0,725		
Y1		0,832	
Y3		0,703	
Y4		0,842	
Y5		0,733	

Inikator	Kompensasi finansial	Loyalitas Karyawan	Komitmen Organisasional
Y6		0,729	
Z1			0,836
Z2			0,916
Z3			0,824
Z4			0,901
Z5			0,824
Z6			0,834
Z7			0,766
Z8			0,769

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Berdasarkan sajian data dalam tabel 1 diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading > 0,6. Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Data di atas menunjukkan ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,5, sehingga beberapa item tersebut (Y2) harus dibuang karena tidak memenuhi standar statistik yang telah ditetapkan yaitu >0,6. Selain dari item yang dibuang diatas dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya adalah uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator. Berdasarkan sajian data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa masing- masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

**Tabel 2. Cross Loading**

Inikator	Kompensasi Finansial	Loyalitas Karyawan	Komitmen Organisasional
X1	0,737	0,354	0,375
X2	0,720	0,545	0,597
X3	0,717	0,328	0,409
X4	0,815	0,397	0,485
X5	0,721	0,488	0,453
X6	0,850	0,501	0,582
X7	0,725	0,325	0,398
Y1	0,428	0,587	0,832
Y3	0,367	0,509	0,703

Inikator	Kompensasi Finansial	Loyalitas Karyawan	Komitmen Organisasional
Y4	0,534	0,666	0,842
Y5	0,543	0,565	0,733
Y6	0,566	0,550	0,729
Z1	0,412	0,836	0,589
Z2	0,548	0,916	0,643
Z3	0,472	0,824	0,656
Z4	0,514	0,901	0,676
Z5	0,417	0,824	0,674
Z6	0,552	0,834	0,637
Z7	0,437	0,766	0,553
Z8	0,457	0,769	0,583

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant Diekstrak* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik. Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel Kompensasi Finansial, Komitmen Organisasi dan Loyalitas Karyawan >0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

*Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6. Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

**Tabel 3. Average Variant Diekstrak**

No.	Variable	Composite Reliability	AVE
1	<i>Kompensasi Finansial</i>	0,948	0,698
2	<i>Komitmen Organisasi</i>	0,903	0,572
3	<i>Loyalitas Karyawan</i>	0,878	0,592

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

**Tabel 4. Cross Loading**

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1	Kompensasi Finansial	0,937

2	Komitmen Organisasi	0,875
3	Loyalitas Karyawan	0,826

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,6. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural (*inner model*) dengan menggunakan *goodness of fit* (GoF) *model* sehingga dapat diketahui besarnya kemampuan (kontribusi) variabel endogen terhadap variabel eksogen. *Goodness of fit model* diukur dengan  $R^2$  (*R-Square*) variabel endogen. Selanjutnya,  $Q^2$  (*Q-Square predictive relevance*) digunakan untuk mengetahui keragaman variabel eksogen yang mampu dijelaskan dalam model (Ghozali & Latan, 2015). Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi atas model secara keseluruhan dan memiliki nilai interval antara 0 sampai dengan 1. Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi *model path* yang baik (Akter, D'Ambra, dan Ray, 2011). GoF *model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square* ( $Q^2$ ) *predictive relevance*. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan estimasi parameternya (Ghozali & Latan, 2015) Nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol menunjukkan inner model memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  dihitung dengan formula:  $Q^2 = 1 - [(1 - R^2_1) \dots (1 - R^2_n)]$  Nilai *Q-Square predictive relevance* dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3, diperoleh nilai yang di sajikan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Goodness of Fit Model**

Variabel	R
Komitmen Organisasi	0.328
Loyalitas karyawan	0.631
$Q^2 = 1 - [(1 - R^2_1)(1 - R^2_2)]$	
$Q^2 = 1 - [(1 - 0.328)(1 - 0.631)]$	
$Q^2 = 1 - 0.248$	
$Q^2 = 0.752$	

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

*R-square* ( $R^2$ ) variabel komitmen organisasi bernilai 0.328 artinya, variabel kompensasi finansial mampu menjelaskan atau berkontribusi sebesar 32.8% terhadap keragaman variabel komitmen organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 67.2% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini. Selanjutnya *R-square* variabel loyalitas karyawan bernilai 0.631 artinya, variabel kompensasi finansial dan variabel komitmen organisasi mampu menjelaskan atau berkontribusi sebesar 63,1% terhadap keragaman variabel loyalitas karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 36,9% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini. *Q-Square predictive relevance* variabel kinerja karyawan bernilai 0.752 artinya, keragaman variabel loyalitas karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar

75.2%. Hasil penghitungan menunjukkan nilai  $Q^2$  untuk *inner model* sebesar 0.752 yang berarti model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang besar, karena memiliki nilai lebih besar dari nol sehingga layak digunakan untuk menguji hipotesis.

**Uji Hipotesis**

Evaluasi *path coefficient* atau uji hipotesis digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen.

**Tabel 6. Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)**

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
KOMPENSASI FINANSIAL (X) -> LOYALITAS KARYAWAN (Y)	0,312	0,315	0,116	2,682	0,008
KOMPENSASI FINANSIAL (X) -> KOMITMEN ORGANISASI (Z)	0.549	0.569	0.093	5.922	0.000
KOMITMEN ORGANISASI (Z) ->LOYALITAS KARYAWAN (Y)	0.344	0.347	0.117	2.928	0.004
KOMPENSASI FINANSIAL (X) -> KOMITMEN ORGANISASI (Z) ->LOYALITAS KARYAWAN (Y)	0,328	0.321	0.076	4.057	0,000

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Berdasarkan tabel hasil *path coefficient* di atas dapat di jelaskan pada uraian berikut:

1. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas Karyawan adalah signifikan karena t-statistik sebesar 2,682 > t tabel 1,98 pada P Value = 0.008 < dari 0,05, dan nilai original sample estimate adalah positif yaitu 0.312. Artinya Hipotesis pertama (H1) di terimah atau Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
2. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan karena t-statistik 5,922> t tabel 1,98 pada P Value = 0.000 < 0,05 dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0,549. Artinya Hipotesis kedua (H2) di terimah atau Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan adalah signifikan karena nilai t-statistik 2.928 > t tabel 1,98 pada P Value = 0.004< 0,05 dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.344. Artinya Hipotesis ketiga (H3) di terimah atau Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
4. Peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi mampu memediasi pengaruh antara kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan adalah signifikan dengan T statistic 4.507> t tabel 1,98 pada P Value = 0.000 dan nilai original sampel adalah positif 0.328. Artinya komitmen organisasional memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan (H4 diterima). Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen,



maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

## **Pembahasan**

Menurut Hasibuan (2008) loyalitas yang dilaksanakan oleh perusahaan kepada pegawai dengan cara menyempurnakan sumber daya manusia. Adapun cara menyempurnakan sumber daya manusia tersebut ialah melalui pembentukan motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Salah satu cara memotivasi pegawai untuk meningkatkan loyalitas mereka adalah dengan kompensasi yang sesuai dari perusahaan. Loyalitas akan timbul dari diri pegawai untuk bekerja sebaik mungkin bila upah yang diberikan mereka rasakan tepat adanya. Dengan demikian kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan loyalitas Pegawai. Sebaiknya, pemberian kompensasi yang semangat kerja karyawan. Kompensasi yang diterima oleh pegawai, mereka berharap dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimal, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian dan perumahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Rum Timur Raya Kota Ternate. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundari Hidayati et al., (2018); Widi (2018); Astuti & Prayoga (2021) dan Apriyanto et al., (2023) bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun demikian Perusahaan Timur Raya perlu mempertimbangkan kembali sistem insentif atau bonus yang diberlakukan saat ini karena masih adanya karyawan yang kurang puas dengan bonus yang diperoleh saat ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karena memiliki nilai signifikan ( $p$ ) yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Rivai (2005) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa pada perusahaan. Artinya bahwa, karyawan merasa terikat dan masih mau melaksanakan tugasnya sebagai karyawan hingga saat ini karena Perusahaan masih memberikan penghargaan finansial. Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Yamali, (2018); Yamali (2018); Dwiantoro (2019) dan Ridwan & Anik (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun Perusahaan saat ini perlu memperhatikan pola karier karyawan, karena masih ada karyawan yang kurang puas dengan sistem karier Perusahaan terkait dengan komitmen afektif.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Riyanti & Kasmiruddin (2017) loyalitas kerja karyawan merupakan tekad dan kemampuan yang mau bertanggungjawab atas pekerjaannya yang ditunjukkan dalam sikap dan rutinitas perilaku. Artinya bahwa, seorang karyawan yang saat ini masih terikat dengan perusahaan merupakan bukti nyata bahwa karyawan tersebut masih melibatkan dirinya dan secara kontinyu bekerja sesuai dengan keahlian atau pengetahuan kerjanya. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hardianty (2014); Rose (2019), dan Hamisah & Nawawi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karena itu, perusahaan PT. Rum Timur Raya perlu memelihara hubungan ketenagakerjaan yang dapat dilakukan melalui pengembangan SDM kaitannya dengan komitmen afektif dan komitmen normatif. Selanjutnya bahwa, komitmen organisasional mampu berperan positif signifikan terhadap

hubungan antara variabel sebigga, perusahaan perlu memahami dan berbagi dengan karyawan tanpa adanya diskriminasi. Artinya bahwa, komitmen merupakan salah satu variabel yang dapat memperkuat hubungan antara pemberian kompensasi dengan loyalitas. Hasil penelitian berbeda dengan penelitian Sandy (2019) tentang Komitmen sebagai mediator karena variabel penelitian terdahulu menggunakan turnover intention (Y) sedangkan penelitian ini variabel Y-nya adalah loyalitas. Namun yang menjadi poin penting adalah perang komitmen organisasional sebagai mediator.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Artinya bahwa, kompensasi finansial yang diberikan oleh PT. Rum Timur Raya Kota Ternate kepada karyawan mampu meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya bahwa, kompensasi finansial yang diberikan oleh PT. Rum Timur Raya Kota Ternate kepada karyawan mampu membuat karyawan merasa terikat dengan tempat kerjanya.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Artinya bahwa, komitmen karyawan PT. Rum Timur Raya Kota Ternate saat ini mampu meningkatkan loyalitas karyawan
4. Komitmen organisasional mampu mediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan secara signifikan, karena t statistik lebih besar dari t tabel. Artinya bahwa, komitmen organisasional memiliki peranan penting dalam meningkatkan hubungan antar kompensasi dengan loyalitas karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan pada kesimpulan penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti usulkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Rum Timur Raya Kota Ternate diharapkan memperhatikan sistem kompensasi khususnya berkaitan dengan insentif yang sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Selain itu, perlu juga meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) karyawan, karena hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas para karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel yang sama, tetapi perlu menambahkan kompensasi non finansial.

## **REFERENSI**

- Apriyanto, K., Zuhaena, F., Lestari, H. D., Sundari, S., & Setiawan, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari. *Seminar Nasional LPPM UMMAT*, 2(0), 647–658.
- Ardana, Komang, I., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Astuti, P. B., & Prayoga, S. S. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(2), 200–215. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i2.4482>

- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management, An Experiential Approach, Fifth Edition*. In *New York: McGraw-Hill Companies, Inc.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dwiantoro, B. (2019). *Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Tanaman Pabrik Gula Semboro Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening* [Universitas Jember]. <https://doi.org/http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/91491>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. SemarangHarnanto. 2017. *Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis*. Yogyakarta: BPFE.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donely, H. J., & Konopaske, R. (2011). *Organizational Behavior and Management, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Hamisah, S., & Nawawi, M. T. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Komitmen Organisasional terhadap Loyalitas Pegawai di Taspen Life Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(2), 474–483. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23418>
- Hardianty, I. (2014). Pengaruh Karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Indragiri Hulu. *JOM Fekon*, 1(2), 1–19.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management (Twelfth Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Jugiyanto, H. (2011). *Konsep Dan Aplikasi Structural Equation Modeling : Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta UPP STIM YKPN.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management, 13th Edition*. South Western: United States of America.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2009). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Muallimin, E., Hartono, B. D., & Diponegoro, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterikatan Kerja Terhadap Loyalitas Aktivistis Muhammadiyah dan Organisasi Otonom pada Tingkat Pusat. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Publik*, 1(1), 32–40. <https://doi.org/10.22236/jmbp.v1i1.5705>
- Ridwan, S., & Anik, H. (2020). The Effect of Organizational Culture, Non Financial Compensation and Job Satisfaction on Organizational Commitments In The Center For Strategic Studies of TNI. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 525–534. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Riyanti, V., & Kasmiruddin. (2017). Hubungan kepemimpinan Demokratis dengan Loyalitas Kerja Karyawan Paramedis Rumah Sakit Nusa Lima Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*, 6.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior and Management, Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rose, V. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui

- komitmen organisasional sebagai variable intervening. *Management and Business Review*, 3(2), 104–115. <https://doi.org/10.21067/mbr.v3i2.4722>
- Salim, S., & Sabuhari, R. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediator pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat Ternate. *Jurnal Manajemen Sinergi (JMS)*, 10(1), 39–58.
- Sandy, F. B. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Karyawan PT. IDX. *Jurnal Manajemen*, 16(1), 1–19. <https://doi.org/10.25170/jm.v16i1.788>
- Sariati, W., Nurlaila, & Kamis, R. A. (2020). Kompensasi Nonfinansial Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Ternate. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33387/jms.v8i1.5068.g3224>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Siswanto. (2009). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan. Administratif dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sundari Hidayati, Y., Budiwati, H., Yunus Ariyono, K., & Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Gama Lumajang, S. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepuasan Serta Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Sopir Rental Mobil di Lumajang. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(2), 166–177. <http://jkm.stiewidyagamalumajang.ac.id/index.php/jrm>
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700–3730. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p15>
- Taha, F., & Jabid, A. W. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kecamatan Patani Utara. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/10.33387/jms.v10i1.4826>
- Widi, R. A. (2018). Studi Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Upajiwa Dewantara*, 2(1), 22–38. <https://doi.org/10.26460/mmud.v2i1.3068>
- Yamali, F. R. (2018). Effect of Compensation , Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implicationson Experts Performance of Construction Services Company in Jambi Province. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(2), 29–42. <https://doi.org/http://www.managementjournal.info> figure