



# ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan)

Zahrah Putri Ramadhani, Mudji Rahardjo<sup>1</sup>  
[zahrahramadhani44@gmail.com](mailto:zahrahramadhani44@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*There is a research gap in previous studies between the influence of compensation on job satisfaction and employee loyalty, and the influence between the physical work environment on job satisfaction and employee loyalty. So that research aims to determine the influence of compensation and physical work environment towards employee loyalty that mediated by job satisfaction at Office Directors of PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan Semarang.*

*The sampling method used on this research is proportional random sampling. Data was collected through questionnaires to 60 respondents who are employees at Office Directors of PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan Semarang. The techniques of data analysis in this research includes the test of validity, reliability, classical assumptions test, path analysis, Sobel test to examine the mediation effect, and hypothesis test.*

*The results of analysis and discussion indicates that compensation and job satisfaction had positive and significant effect on employee loyalty. While physical work environment has no significant effect on employee loyalty. Furthermore, job satisfaction is proven as mediator relationship between compensation and physical work environment on employee loyalty.*

**Keywords:** *compensation, physical work environment, job satisfaction and employee loyalty.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian yang semakin pesat, mengharuskan setiap perusahaan untuk meningkatkan daya saing agar dapat tetap bertahan dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam pencapaian ini dibutuhkan kontribusi sumber daya manusia untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen perusahaan. Kontribusi yang dibutuhkan perusahaan dari karyawannya tentu tidak hanya berupa kontribusi tenaga, melainkan juga kontribusi konseptual, dan rasa setia karyawan pada perusahaannya. Rasa setia yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan tidak dapat dibangun dengan mudah oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus dapat menjaga dan mempertahankan karyawan melalui balas jasa/imbalance atas kontribusinya. Rasa setia ini merupakan sebuah loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan harus memberikan perhatian yang sungguh-sungguh kepada karyawan sehingga loyalitas kerja karyawan dapat dipertahankan. Jika kebutuhan dasar karyawan kurang diperhatikan, maka semangat kerja dan loyalitas karyawan dapat dipastikan menurun. Salah satu variabel yang erat kaitannya dalam peningkatan loyalitas kerja karyawan adalah adanya kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya. Karena besar kecilnya kompensasi ini dapat menjadi pertimbangan karyawan terhadap keluarganya dalam mempertahankan loyalitas kerjanya untuk tidak pindah ke perusahaan lainnya.

---

<sup>1</sup>Zahrah Putri Ramadhani, Mudji Rahardjo

Oleh sebab itu, karyawan dapat memilih untuk bekerja di perusahaan seperti yang karyawan inginkan dan dapat memilih untuk tetap tinggal dan loyal pada perusahaannya, atau memilih untuk mencari perusahaan lainnya (Milkovich, 2011). Selain kompensasi, variabel lainnya adalah lingkungan kerja fisik, karena semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan kerja. (Dessler, 2004).

Permasalahan loyalitas karyawan yang terjadi pada penelitian ini adalah menurunnya kepuasan karyawan terhadap gaji dan suasana tempat kerja terkait lingkungan kerja fisik dari tahun 2015 ke tahun 2016. Penurunan ini terjadi sebesar 8,90% yaitu dari 67,47% menjadi 58,57% untuk kepuasan terhadap penggajian, dan penurunan terhadap lingkungan kerja fisik adalah sebesar 4,53% yaitu dari 69,26% menjadi 64,73% pada tahun 2016. Selain itu, jumlah keterlambatan karyawan pada kantor direksi PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan Semarang yang menjadi objek penelitian ini juga cukup besar pada enam bulan terakhir tahun 2016. Keterlambatan ini terhitung hingga mencapai 734 menit rata-rata perbulannya. Hal ini dapat terjadi karena tidak adanya tanggung jawab dan rasa patuh serta taat pada aturan perusahaan. Permasalahan lainnya yang ditemukan dari hasil wawancara kepada penanggungjawab personalia menyatakan bahwa terjadi banyak kecurangan yang dilakukan karyawan sebagai bentuk ketidaksetiaan karyawan (loyalitas) untuk menghindari tindakan *undiscipliner*. Sesuai peraturan yang berlaku sebagaimana jika pengajuan cuti yang seharusnya diajukan seminggu sebelum akan diambilnya cuti tersebut tidak lagi menjadi aturan yang ditaati, karena demi menghindari tindakan *undiscipliner*, karyawan yang terlambat akan memilih mengambil cuti pada hari itu juga agar tidak tercatat sebagai keterlambatan. Karena keterlambatan yang berulang-ulang akan merugikan karyawan dengan adanya Surat Peringatan dengan sanksi-sanksi tertentu hingga sanksi tidak dinilainya kinerja karyawan selama satu tahun. Oleh karena itu, penyalahgunaan sistem cuti atau menggunakan izin sakit sebagai cara mengurangi keterlambatan adalah hal yang tidak mencerminkan kejujuran serta sikap loyal pada perusahaan. Selain data dan permasalahan di atas, terdapat beberapa *research gap* pada penelitian terdahulu dengan ringkasan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Research Gap**

Variabel	Positif dan signifikan	Negatif dan atau tidak signifikan
Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Riansari, dkk (2012), Dwi Novianto (2015), dan Muflih, Ikmal (2015).	Firmansyah, Farid (2008)
Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Ratnasari dan Dewi (2013), Rojikin (2015), dan Hadinata, Himawan (2014).	Tjandra dan Meilinda (2014)
Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan	Purwandari, Elisabeth (2008), Stephani dan Wibawa (2014), dan Heryati, Agustina (2016).	Wijaksono dkk (2015)
Lingkungan Kerja Fisik terhadap Loyalitas Kerja Karyawan	Sapaynarta dan Dewi (2013), Yin, Soo <i>et al</i> (2012), dan Pratama, Adhitia (2014).	Stephani dan Wibawa (2014)

Sumber: beberapa penelitian ilmiah terdahulu.

Berdasarkan data dan permasalahan di atas, perusahaan harus dapat memecahkan persoalan-persoalan mengenai loyalitas kerja pada perusahaan yang mana dapat dimediasi melalui kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan agar dapat menganalisis bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening dan terhadap variabel dependen agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan dan dapat berguna sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (2011) Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh salah satu faktor seperti kompensasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riansari dkk (2012), Novianto (2015), Hadinata (2014), dan Arofah (2013) memiliki hasil yang sama bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis pertama yaitu:

**H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### Lingkungan Kerja Fisik dan Kepuasan Kerja Karyawan

Lingkungan kerja fisik yang kondusif merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan. Dalam mengontrol besar biaya kompensasi karyawan, lingkungan kerja fisik yang sehat dan aman dapat menjadi penentu yang cukup berpengaruh di dalamnya (Dessler, 2005). Menurut hasil penelitian Ratnasari dan Dewi (2013), Rumada dan Utama (2013), Hendri (2012), dan Hadinata (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis kedua yaitu:

**H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### Kepuasan Kerja Karyawan dan Loyalitas Kerja Karyawan

Berdasarkan Robbins (2003), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2016), Waqash et al (2014), Khuong dan Tien (2013), Shweta (2016), dan Mariana (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Atas dasar tersebut maka dirumuskan hipotesis ketiga yaitu:

**H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.**

### Kompensasi dan Loyalitas Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dari Oktaviyanto (2013), Purwandari (2008), Dwipayoga dan Adnyani (2013), Stephani dan Wibawa (2014), dan Heryati (2016) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis keempat yaitu:

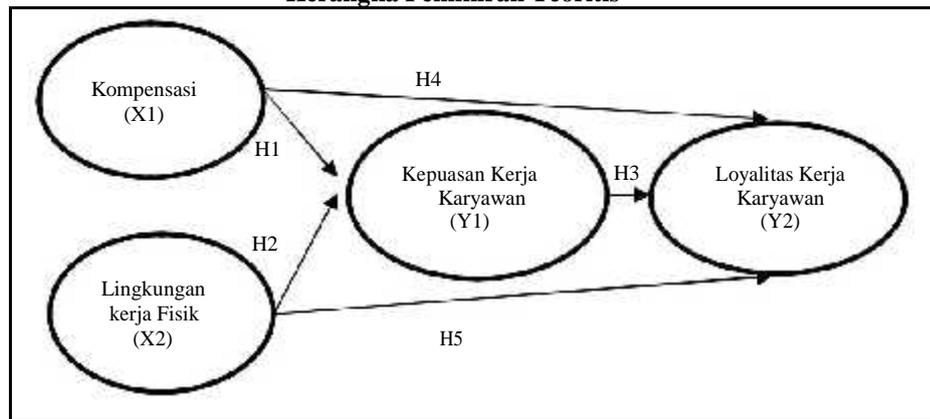
**H<sub>4</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.**

### Lingkungan Kerja Fisik dan Loyalitas Kerja Karyawan

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sapaynarta dan Dewi (2013), Oktaviyanto (2013), Dwipayoga dan Adnyani (2013), dan Pratama, dkk (2014) yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen loyalitas. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis kelima yaitu:

**H<sub>5</sub>: Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Riansari, dkk (2012), Novianto (2015), Hadinata (2014), Arofah (2013), Ratnasari dan Dewi (2013), Rumada dan Utama (2013), Hendri (2012), Irawan (2016), Waqash (2014), Khuong (2013), Shweta (2016), Mariana (2015), Oktavianto (2013), Purwandari (2008), Dwipayoga dan Adnyani (2013), Stephani dan Winbawa (2014), Heryati (2016), Sapaynarta dan Dewi (2013), Pratama (2014), Kiswuryanto (2014), Paton dalam Kasmir (2016), NitiseMITO (1991), Sedarmayanti (2001), Robbins (2016), Luthans (2011), dan Saydam 2000) serta dikembangkan untuk penelitian ini.

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah loyalitas kerja karyawan, variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, dan variabel independen yang digunakan adalah kompensasi dan lingkungan kerja fisik.

**Tabel 2**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
Kompensasi X <sub>1</sub>	Kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan pada suatu perusahaan sebagai tanda balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan (Mondy, 2008).	1. Kesesuaian dengan harapan 2. Keadilan 3. Kelayakan 4. Aman 5. Dapat diterima karyawan (Paton dalam Kasmir, 2016).
Lingkungan Kerja Fisik X <sub>2</sub>	Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan kondisi yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat dilihat dan disentuh serta dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan oleh perusahaan (NitiseMITO, 1991).	1. Pewarnaan 2. Kebersihan 3. Udara 4. Penerangan 5. Bangunan dan ruangan kerja 6. Tingkat kebisingan (NitiseMITO, 1991; Sedarmayanti, 2001; dan Robbins 2016).
Kepuasan Kerja Karyawan Y <sub>1</sub>	Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah seberapa besar rasa senang yang ditunjukkan oleh karyawan atas sebuah penerimaan yang mereka yakini untuk didapatkan atas usaha yang telah dilakukan (Robbins 2003).	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap gaji 3. Kepuasan terhadap kesempatan promosi 4. Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi) 5. Kepuasan terhadap rekan kerja (Luthans, 2011).

Loyalitas Kerja Karyawan Y <sub>2</sub>	Loyalitas kerja karyawan merupakan seberapa besar rasa setia dari karyawan pada perusahaannya yang dapat dilihat dengan besarnya kesediaan karyawan untuk membela perusahaan, menjaga nama baik perusahaan sehingga dapat terus tinggal pada satu perusahaan tersebut (Hasibuan, 2007).	1. Ketaatan dan kepatuhan 2. Bertanggung jawab 3. Pengabdian 4. Kejujuran (Saydam, 2000).
--	---	---

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan Semarang yang berjumlah 140 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *proportionate random sampling* dengan sampel sebanyak 60 responden berdasarkan rumus slovin (dalam Kiswuryanto, 2015) dan juga pengambilan sampel berdasarkan hair et al (2006).

**Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara dan menyebar kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis path (*path analysis*) dengan program SPSS versi 20.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada penelitian ini proses penyebaran kuesioner ditujukan kepada 60 karyawan di kantor direksi PT Perkebunan Nusantara IX Semarang. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar responden penelitian berusia antara rentang usia 30 sd 39 tahun yaitu sebanyak 20 responden atau 46,7%. Sedangkan jika berdasarkan jenis kelamin, terdiri dari 40 responden karyawan pria atau 66,7% dan 20 responden karyawan wanita atau 33,3%. Selain berdasarkan jenis kelamin dan usia, sebagian responden memiliki masa kerja selama 5 sd < 10 tahun yaitu sebanyak 18 responden atau 30% dan berpendidikan S1 yaitu sebanyak 40 responden atau 66,7%. Hasil pengujian pada kuesioner dapat dikatakan semua indikator setiap variabel valid dan reliabel. Suatu model reliabel apabila memiliki nilai cronbach alpha >0,7 dan dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor > 0,50 (Ghozali, 2011).

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kompensasi	0,803	Reliabel
Lingkungan Kerja Fisik	0,798	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,834	Reliabel
Loyalitas Kerja Karyawan	0,718	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar daripada yang disyaratkan yaitu 0,70. Sehingga semua variabel pengukuran instrumen ini dapat dikatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Component Matrix			
	1	2	3	4
<b>Kompensasi</b>				
X1.1			,502	
X1.2			,626	
X1.3			,516	
X1.4			,586	
X1.5			,664	

X1.6		,539
X1.7		,641
X1.8		,694
X1.9		,610
X1.10		,626
X1.11		,667
<b>Lingkungan Kerja Fisik</b>		
X2.1	,550	
X2.2	,562	
X2.3	,652	
X2.4	,659	
X2.5	,701	
X2.6	,620	
X2.7	,618	
X2.8	,594	
X2.9	,534	
X2.10	,654	
X2.11	,686	
X2.12	,523	
X2.13	,630	
<b>Kepuasan kerja</b>		
Y1.1		,541
Y1.2		,732
Y1.3		,600
Y1.4		,526
Y1.5		,503
Y1.6		,537
Y1.7		,573
Y1.8		,690
Y1.9		,688
Y1.10		,570
Y1.11		,605
Y1.12		,640
Y1.13		,784
Y1.14		,686
<b>Loyalitas Kerja Karyawan</b>		
Y2.1	,820	
Y2.2	,625	
Y2.3	,587	
Y2.4	,752	
Y2.5	,531	
Y2.6	,585	
Y2.7	,632	
Y2.8	,544	
Y2.9	,780	
Y2.10	,630	
Y2.11	,739	
Y2.12	,748	
<b>KMO</b>		<b>0,673</b>

Sumber: data primer diolah, 2017.

Dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) lebih besar ( $>$ ) 0,50. Dalam tabel tersebut terlihat bahwa nilai KMO sebesar 0,673 atau lebih besar ( $>$ ) 0,50. Dengan begitu, maka data yang dibagikan pada 60 responden tersebut memenuhi syarat untuk proses analisis faktor.

Seluruh indikator yang terdapat dalam tabel *rotated component matrix* memiliki validitas konstruk yang konvergen, *loading factor* masing-masing indikator variabel menunjukkan angka di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada seluruh variabel yang digunakan dinyatakan valid sebagai alat ukur variabel.

**Tabel 5**  
**Analisis Indeks Variabel**

Variabel	Angka Indeks
Kompensasi (X1)	3,98
Lingkungan Kerja Fisik (X2)	3,68
Kepuasan Kerja karyawan (Y1)	3,86
Loyalitas Kerja Karyawan (Y2)	3,85

Sumber: data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa seluruh nilai rata-rata indeks variabel tergolong tinggi meskipun variabel independen lingkungan kerja fisik memiliki rata-rata angka indeks yang paling rendah diantara yang lainnya yaitu sebesar 3,68. Sedangkan variabel independen kompensasi memiliki rata-rata nilai indeks tertinggi dengan angka 3,98.

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda Model I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,434	5,117		3,016	,004
Kompensasi	,650	,116	,553	5,611	,000
Lingkungan Kerja Fisik	,215	,070	,303	3,073	,003

*Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan*

Sumber: data primer yang diolah, 2017.

Model persamaan regresi I adalah

$$Y = 0,553 X_1 + 0,303 X_2$$

Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>): Berdasarkan tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,553 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis pertama dapat diterima.

Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>): Berdasarkan tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,303 dan signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> Model I**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,709 <sup>a</sup>	,502	,485	2,625

Predictors: (Constant), Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik

Sumber: data primer yang diolah, 2017.

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,485. Hal ini berarti variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja fisik mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan sebesar 48,5%. Sedangkan sisanya 51,5% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model penelitian ini.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda Model II**

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,482	5,560		1,346	,184
Kompensasi	,373	,146	,328	2,561	,013
Lingkungan Kerja Fisik	,070	,076	,103	,925	,359
Kepuasan Kerja	,354	,134	,367	2,651	,010

*Dependent Variable: Loyalitas Kerja Karyawan*

Sumber: data primer yang diolah, 2017.

Model persamaan regresi II adalah  $z = 0,328x_1 + 0,103x_2$

+ 0,367  $x_3$ .

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>): Berdasarkan tabel 8 di atas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,367 dan signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>): Berdasarkan tabel 8 di atas dapat dilihat bahwa adanya pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,328 dan signifikansi  $0,013 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>): Berdasarkan tabel 8 di atas dapat dilihat bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai koefisien regresi hanya sebesar 0,103 dan signifikansi  $0,359 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sehingga hipotesis kelima ditolak.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> Model II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,437	2,649

Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja Karyawan, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi

Sumber: data primer yang diolah, 2017.

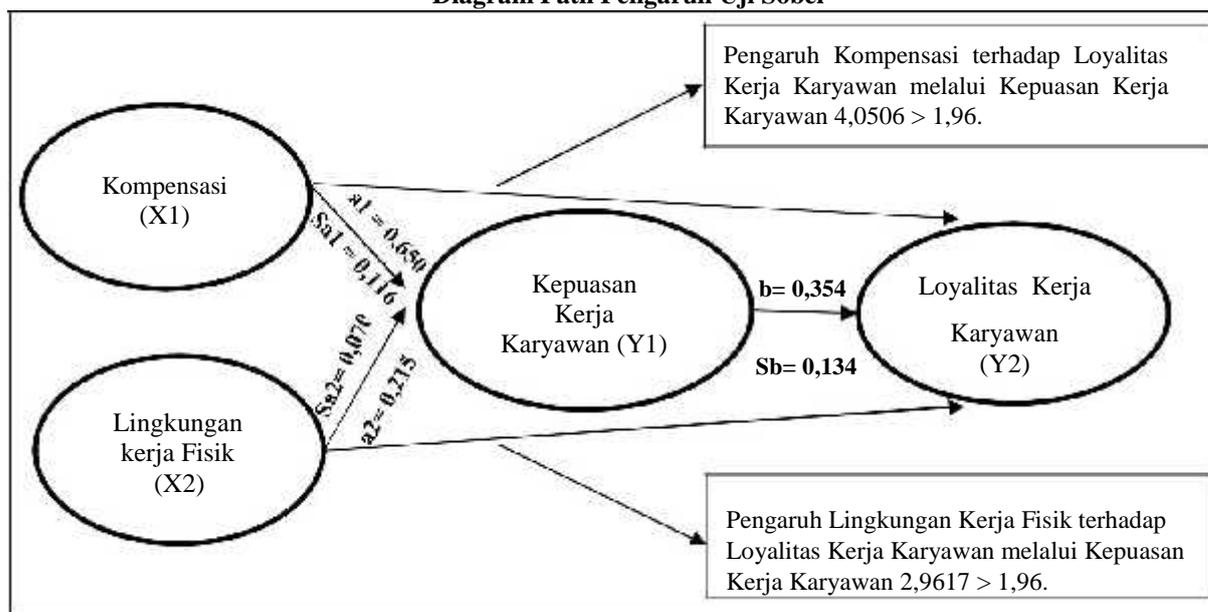
Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,437. Hal ini berarti variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja fisik mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan sebesar 43,7%. Sedangkan sisanya 56,3% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model penelitian ini.

Nilai Determinasi total untuk kedua model di atas adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - P^2 e_1 P^2 e_2 \\
 &= 1 - (0,875)^2 (0,899)^2 \\
 &= 1 - (0,766 \times 0,808) \\
 &= 1 - 0,619 \\
 &= 0,381
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan R<sup>2</sup><sub>m</sub> total di atas, dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi total pada model regresi ini adalah sebesar 0,381. Hal ini berarti bahwa model ini dapat menjelaskan variabel dependennya sebesar 38,1%, sedangkan sisanya 61,9% dijelaskan oleh error dan variabel lainnya di luar model penelitian.

Gambar 2  
Diagram Path Pengaruh Uji Sobel



Sumber: data primer yang diolah, 2017.

1. Hasil uji sobel pada gambar 2 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel loyalitas kerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan adalah sebesar  $4,0506 >$  dari t tabel  $1,96$  dengan taraf kesalahan  $5\%$ . Hal ini membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Sehingga kepuasan kerja karyawan dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

2. Hasil uji sobel pada gambar 2 di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk pengaruh variabel lingkungan kerja fisik terhadap variabel loyalitas kerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja karyawan adalah sebesar  $2,9617 >$  dari t tabel  $1,96$  dengan taraf kesalahan  $5\%$ . Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Sehingga kepuasan kerja karyawan dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

## KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ): kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis kedua ( $H_2$ ): yaitu lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik lingkungan kerja fisik pada perusahaan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga ( $H_3$ ): yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan adalah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menentukan nloyalitas kerja karyawan daam suatu perusahaan, sehingga apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Hipotesis keempat ( $H_4$ ): yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Hipotesis kelima ( $H_5$ ): yaitu adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik dan loyalitas kerja karyawan ditolak. Lingkungan kerja fisik dapat mendukung adanya loyalitas kerja karyawan pada Kantor Direksi PTPN IX Divisi Tanaman Tahunan, namun hal ini hanyalah sebagai sarana pendukung untuk memudahkan dalam bekerja. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, disebabkan oleh karyawan lebih memilih untuk mendapatkan perlakuan dan perhatian yang baik dari atasan, hubungan yang nyaman baik antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja yang

mengarah pada lingkungan kerja non fisik dari perusahaan ini. Sehingga karyawan dapat mengaktualisasikan diri pada perusahaan. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif berdasarkan hasil uji sobel pada penelitian ini. Sehingga kepuasan kerja karyawan dapat berfungsi dengan baik sebagai variabel intervening. Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif berdasarkan hasil uji sobel pada penelitian ini. meskipun secara langsung, lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, namun kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tersebut sehingga memiliki pengaruh yang positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan dapat berfungsi dengan baik sebagai variabel intervening.

Jika pada penelitian ini lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan, maka langkah manajerial dalam membina dan mengelola suasana kerja agar loyalitas yang tidak dapat tercipta melalui lingkungan kerja fisik secara langsung dapat terjadi dengan pengelolaan emosi, *job rotation* dan pengakuan diri terhadap karyawan yang dilakukan oleh pimpinan terkait dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik yang baik. Meskipun lingkungan kerja fisik tetap perlu diperbaiki agar memberikan kepuasan pada karyawan, namun lingkungan kerja non fisik secara menyeluruh juga diperlukan. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja non fisik mencakup 2 faktor yang dapat memengaruhi loyalitas kerja karyawan yaitu faktor emosional dan kepribadian yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja dan mempertahankan rasa setianya pada perusahaan (Husain Jusuf, 2010 dalam Nandania, 2013). Pada penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menambahkan variabel lain, yang dapat menjadi pertimbangan penelitian yang akan datang, diantaranya lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja, pengembangan karyawan dan variabel lainnya yang relevan.

## REFERENSI

- Arofah, Siti. 2013. "Pengaruh Kompensasi, Keahlian dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Permata Cabang Bangkok Semarang". *Journal of Management Universitas Pandanaran*. Vol. 1, No. 1.
- Dessler, Gary. 2014. *Fundamentals of Human Resource Management (3<sup>rd</sup> ed)*. Edinburgh Gate: Person Education Limited.
- Dwipayoga, Kadek Suhendra dan Adnyani. 2013. "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Gino Valentino Bali". *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 2, No. 2, h. 127-152.
- Firmansyah, Farid. 2008. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya". *Jurnal Pengetahuan Islam Tadris*. Vol. 3, No. 1.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, S., & H., G. T. 2015. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Nyonya Meneer di Semarang". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Dian Nuswantoro.
- Hadinata, H. C. 2014. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Genteng Massokka Kebumen, Jawa Tengah". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendri, E. 2012. "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang". *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 9, No.3, h. 1-16.
- Heryati, Agustina. 2016. "Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang". *Jurnal Ecoment Global*. Vol. 1, No. 2.
- Husein Umar. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Irawan, Bayu H. 2016. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Pengelolaan Stres Kerja Sebagai Variabel Moderating PT Tirta Investama Klaten". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khuong, Ngoc Mai and Bui Diem Tien. 2013. "Factor Influencing Employee Loyalty directly and indirectly Through Job Satisfaction". *International Journal of Current Research and Academic Review*, Vol. 1 No. 4 pp. 81-95.
- Kiswuryanto, Aditya. 2014. "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Mariana, Rina dan Hadi Irfani. 2015. "Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Kerja Perawat Honor RSUD Kabupaten Padang Pariaman". *Jurnal RAP UNP*, Vol. 6, No. 2, h. 193-202.
- Milkovich, George T. 2008. *Compensation ninth edition*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Muflih, I. N. 2015. "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Aseli Dagadu Djokdja". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nandania, Resti. 2013. "Peran Kepercayaan Organisasi dengan Loyalitas Karyawan di BCA Malang Raya." *Skripsi*. Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nitisemito, Alex, S. 1991. *Manajemen Personalialia: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novianto, D., & Yuniati, T. 2015. "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna". *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, Vol. 4, No. 6.
- Oktaviyanto, Gatot Teguh. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Pengajar di Sekolah SMP dan SMA Pondok Modern Slamet Kabupaten Kendal". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Pratama, A., Suryoko, S., & Widiartanto. 2008. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Kasus Pada Karyawan PT. Kawasan Berikat Nusantara Persero Jakarta)". *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 1, h. 56-58.
- Purwandari, Elisabeth Yuli. 2008. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas". *Skripsi*. Fakultas Keguruan Keilmuan Santa Dharma Yogyakarta.
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. 2016. "Job Satisfaction and Employee Loyalty: A Study of Academicians". *Asian Journal Management*, Vol. 7, No. 2, h. 1-5.
- Ratnasari, N. P. I., & Dewi, A. S. K. 2013. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*, Vol. 3, No. 7, h. 1911-1926.
- Riansari, T., & Sudiro, A. (2012). "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 4, h. 811-820.
- Robbins, SP dan Mary. 2016. *Management (13<sup>th</sup> ed)*. Edinburgh Gate: Person Education Limited.
- Rojikin. 2015. "Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Rumada, G., & Utama, I. W. M. 2013. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar". *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 2, No. 1, h. 106-120.
- Sapaynarta, A. A. M. O., & Dewi, A. A. S. K. 2013. "Pengaruh Insentif Finansial Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Jasarharja Putera Cabang Denpasar". *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 2, No. 2, h. 153-170.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.



- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Stephani, Lea Ayu dan I Made Artha Wibawa. 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin". *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol. 3, No. 10, h. 3078-3095.
- Tjandra, Devin N. dan Meilinda Setiawati. 2014. "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Food and Beverage "X" Hotel Surabaya". *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol. 2, No. 1.
- Waqash, Athar et al. 2014. "Factor Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty". *International Journal of Learning and Development*, Vol. 4 No. 2, h. 141-161.
- Wijaksono, Ardhy et al. 2015. "Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan". *Prosiding Keuangan dan Perbankan Syariah*. Vol. 2, No. 1 h. 291-298.
- Yin, C. S., Yee, C., Khoo, F., Meng, Y., Poh, L., Wong, Y., & Jack, W. 2012. "A Study of Employee Satisfaction and Its Effects Toward Loyalty in Hotel Industry". *Skripsi*. Faculty of Business and Finance Department. Universiti Tunku Abdul Rahman.