

PERAN MEDIASI KOMPENSASI DALAM BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS PADA PT. TELKOM INDONESIA

Vera Sylvia Saragi Sitio

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia;

Vera.sssitio@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis dan teknologi, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan agar dapat beradaptasi dan berkontribusi secara optimal. Namun, di tengah proses perubahan tersebut, tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan semakin kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model mediasi kompensasi dalam hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT Telkom Indonesia Tbk, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk pengelolaan sumber daya manusia di era transformasi digital. Metode yang digunakan pada penelitian ini bersifat kuantitatif asosiatif. Lokasi penelitian dilakukan pada PT Telkom Indonesia. Jumlah sampel pada penelitian berjumlah 75 responden dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data primer digunakan pada penelitian dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi SMART PLS 4.0. Pengujian dilakukan dengan dua tahapan yaitu pengujian model outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kompensasi mempengaruhi loyalitas secara langsung dan memiliki pengaruh yang kuat. Namun, kompensasi sebagai variabel mediasi tidak mempengaruhi loyalitas kerja karyawan pada PT Telkom Indonesia. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi mampu menjelaskan 90,7 % terhadap kompetensi dan 76,6 % terhadap loyalitas.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Motivasi; Kompensasi; Loyalitas Karyawan

Abstract

Digital transformation not only changes business processes and technology, but also demands changes in organizational culture and employee work motivation in order to adapt and contribute optimally. However, amidst this change process, the challenges of maintaining employee loyalty are becoming increasingly complex. This study aims to analyze the compensation mediation model in the relationship between organizational culture and work motivation on employee loyalty at PT Telkom Indonesia Tbk, with the hope of providing strategic recommendations for human resource management in the era of digital transformation. The method used in this study is quantitative associative. The location of the study was at PT Telkom Indonesia. The number of samples in the study was 75 respondents using a purposive sampling technique. Primary data was used in the study using a questionnaire. The data analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM) using the SMART PLS 4.0 application. Testing was carried out in two stages, namely testing the outer model and the inner model. The results of the study show that organizational culture, motivation, and compensation directly affect loyalty and have a strong influence. However, compensation as a mediating variable does not affect employee work loyalty at PT Telkom Indonesia. The coefficient of determination value indicates that the organizational culture and motivation variables can explain 90.7% of competence and 76.6% of loyalty.

Keywords: Organizational Culture; Motivation; Compensation; Employee Loyalty

PENDAHULUAN

PT Telkom Indonesia Tbk sebagai perusahaan telekomunikasi milik negara telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dari perusahaan telekomunikasi konvensional menjadi digital telecommunication company. Transformasi ini berdampak langsung terhadap ekspektasi kinerja karyawan, sistem kerja yang adaptif, dan budaya organisasi yang lebih inovatif dan kolaboratif. Namun, di tengah proses perubahan tersebut, tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan semakin kompleks, terutama dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja, terutama generasi muda, dan kompetisi ketat dari perusahaan teknologi swasta yang menawarkan fleksibilitas kerja dan kompensasi yang kompetitif. Transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis dan teknologi, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan agar dapat beradaptasi dan berkontribusi secara optimal.

Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif dapat menjadi fondasi penting untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Budaya organisasi yang kuat menumbuhkan loyalitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang kondusif secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi (Mahyudi, 2017; Sembiring, A.A.I. Ngurah Dyah Prami, Lusya Vreyda Adveni, & I Kadek Bima Saputra, 2025). Budaya organisasi menekankan perlunya keselarasan antara nilai-nilai perusahaan dan harapan

karyawan (Pede, 2022). Penelitian menyoroti bahwa lingkungan kerja yang mendukung, ditandai dengan budaya organisasi yang kuat, sangat penting untuk menumbuhkan loyalitas karyawan (Sjarifudin, Widyastuti, Renwarin, & Suroso, 2024).

Motivasi kerja adalah pendorong utama loyalitas karyawan. Motivasi tidak hanya secara langsung memengaruhi loyalitas tetapi juga bertindak sebagai jembatan antara praktik organisasi dan komitmen karyawan. Membina lingkungan yang mendukung, menawarkan peluang pertumbuhan, dan mempraktikkan kepemimpinan yang efektif adalah strategi utama untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas di tempat kerja. Penelitian menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara keduanya (Mahyudi, 2017; Sembiring et al., 2025). Oleh karenanya, strategi motivasi yang efektif, seperti pengakuan dan peluang pengembangan karir, dapat menyebabkan peningkatan loyalitas (Kadir, 2017).

Faktor kompensasi menjadi kunci dalam memperkuat hubungan tersebut, sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan dalam menghadapi perubahan ini. Kompensasi yang efektif dipandang mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan secara signifikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang adil tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan loyalitas (Kadir, 2017). Namun, persepsi keadilan dalam kompensasi dapat meningkatkan motivasi, secara tidak

langsung mempengaruhi loyalitas (Stephen & Rahardjo, 2024). Sebuah studi menemukan bahwa strategi kompensasi yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas di antara karyawan (Syah, M. David Amirulloh, Agus Jamal, & Nafia Ilhama Qurratu'aini, 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model mediasi kompensasi dalam hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT Telkom Indonesia Tbk, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk pengelolaan sumber daya manusia di era transformasi digital.

KERANGKA TEORI

Loyalitas

Loyalitas muncul dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Loyalitas terbentuk ketika karyawan merasa identitas pribadinya selaras dengan identitas organisasi. Loyalitas dipandang sebagai persepsi karyawan atas kewajiban timbal balik antara dirinya dan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, termasuk gaji, usia, jarak tempat tinggal, pelatihan, tunjangan kinerja, penilaian kinerja, pengembangan karir, dan lama ayanan (Anifah & FoEh, 2024). Loyalitas dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (Avika & Paradhita, 2024; KANWAL JAVED, Maryam Sana, Waqas Ahmed Siddique, & Dr. Abdul Aziz, 2020)

1. Lingkungan : Lingkungan kerja yang baik, kondisi kerja yang nyaman, serta bonus dan insentif berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
2. Kepuasan: Kepuasan kerja dan pengalaman kerja berkontribusi besar terhadap loyalitas dan kinerja karyawan
3. Komunikasi : Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan memperkuat loyalitas melalui kejelasan, kepercayaan, dan rasa dihargai
4. Reward : Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang bermakna, bonus, keamanan kerja, dan rekan kerja yang suportif sangat terkait dengan loyalitas

Kompensasi

Teori kompensasi karyawan menekankan pentingnya keadilan, motivasi, dan kesesuaian strategi dalam merancang sistem imbalan. Kompensasi yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membantu menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Peningkatan imbalan finansial, termasuk bonus dan tunjangan, terkait dengan kinerja dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Syah et al., 2025). Adapun bentuk-bentuk kompensasi efektif menurut para ahli sebagai berikut: (Igbaji et al., 2024; L, Sejal, Bhavikatti, 2024; Olivia, Rizky, & Ramadhani, 2024):

1. Kompensasi langsung : Gaji pokok, bonus, komisi, dan tunjangan Kesehatan
2. Kompensasi tidak langsung: Pengembangan diri, pengakuan, peluang promosi, dan lingkungan kerja yang mendukung

3. Sistem berbasis kerja dan keterampilan:
Penentuan gaji berdasarkan kinerja, kompetensi, atau keahlian khusus

Budaya organisasi

Budaya organisasi menekankan norma dan nilai bersama, proses simbolik, dan dampaknya terhadap efektivitas dan perubahan. Memahami perspektif ini membantu organisasi menavigasi adaptasi, kinerja, dan transformasi. Budaya organisasi membentuk sikap dan perilaku karyawan, secara langsung mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Budaya positif mendorong keterlibatan dan kesetiaan (Kosasi, 2025). Ciri-ciri budaya organisasi yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi dapat memprediksi kinerja dan efektivitas, dengan keterlibatan dan kemampuan beradaptasi menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi, dan konsistensi dan misi menunjukkan integrasi dan profitabilitas.

Motivasi

Bentuk motivasi yang otonomi lebih penting dalam mendorong hasil positif di tempat kerja daripada bentuk motivasi yang bersifat mengendalikan sedangkan regulasi eksternal memainkan peran yang lebih rendah bila dipadukan dengan bentuk motivasi yang otonom. Dalam teori Self-Determination Theory (SDT) membedakan antara motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri, seperti minat dan kepuasan pribadi) dan ekstrinsik (dorongan dari luar, seperti imbalan atau hukuman) (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016; Tóth-Király, Morin, Bóthe,

Rigó, & Orosz, 2021; Van den Broeck, Howard, Van Vaerenbergh, Leroy, & Gagné, 2021). Beberapa faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja meliputi: kebutuhan, nilai, kepribadian, desain pekerjaan, budaya nasional, dan kecocokan antara individu dan lingkungan kerja.

Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah pernyataan yang jelas dan dapat diuji yang memprediksi hubungan atau hasil dalam suatu penelitian. Hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi

H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas

H3 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas

H4: Terdapat pengaruh motivasi terhadap kompensasi

H5 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap loyalitas

H6 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas dimediasi kompensasi

H7 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap loyalitas dimediasi kompensasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Indonesia yang berada di wilayah kerja Divisi Regional II, Jakarta. Jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 75 responden. Penelitian ini menerapkan *probability sampling* sebagai cara pengambilan sampel. Metode pengambilan sampel purposif digunakan untuk pengambilan sampel ini.

didasarkan pada pertimbangan atau ciri tertentu yaitu karyawan yang telah memiliki masa kerja diatas 1 tahun.

Studi ini mengeksplorasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Studi ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode survei, dimana informasi dikumpulkan melalui kuesioner. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan disebarakan dengan menggunakan g-form. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan aplikasi SMART PLS 4, yang sering diimplementasikan melalui perangkat lunak SmartPLS, merupakan metodologi yang banyak digunakan untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel teramati dan variabel laten. Model PLS-SEM terdiri dari model internal (struktural) dan model eksternal (pengukuran), yang memungkinkan analisis hubungan sebab-akibat yang kompleks di antara variabel laten (Narimawati & Sarwono, 2024; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017). Interpretasi yang tepat dari hasil PLS-SEM melibatkan pemahaman koefisien jalur, bootstrapping untuk pengujian signifikansi, dan analisis lanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan faktor utama yang memengaruhi cara individu

menjawab survei dan kuesioner. Memahami karakteristik ini membantu meningkatkan kualitas data, menginterpretasikan hasil survei secara akurat, dan mengatasi potensi bias dalam penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

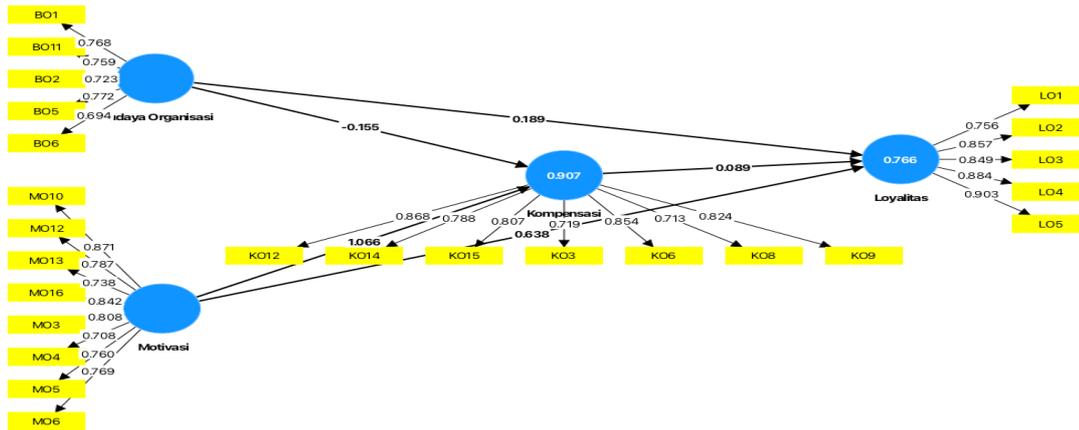
Usia	Jumlah	Persentase
20-30 tahun	39	52%
31-40 tahun	19	25%
41-50 tahun	12	16%
> 51 tahun	5	7%
Total	75	100%
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	26	35%
Perempuan	49	65%
Total	75	100%
Masa kerja	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	45	60%
6-10 tahun	24	32%
> 10 tahun	6	8%
Total	75	100%

Usia dan lama bekerja dapat memengaruhi loyalitas, terutama usia yang lebih tua cenderung lebih loyal. Pada penelitian ini usia paling banyak adalah direntang usia 20-30 tahun yaitu berjumlah 39 karyawan (52 persen). Berdasarkan jenis kelamin, pada PT Telkom paling banyak karyawan yang bekerja berjenis kelamin Perempuan berjumlah 49 karyawan (65 persen). Karakteristik usia dan jenis kelamin memengaruhi sikap, partisipasi, dan persepsi individu terhadap transformasi digital di tempat kerja. Usia muda cenderung lebih kritis terhadap kecepatan perubahan, sedangkan laki-laki lebih aktif dalam adopsi dan pengambilan keputusan teknologi. Lama bekerja karyawan paling banyak direntang lama 1-5 tahun yaitu berjumlah 45 karyawan

(60 persen). Lama bekerja dapat berperan dalam keterbukaan terhadap digitalisasi, meski tidak selalu menjadi faktor utama. Memahami variasi ini penting untuk merancang strategi transformasi digital yang inklusif dan efektif.

Pengujian Outer Model

Pengujian model luar dalam SEM PLS melibatkan evaluasi model pengukuran yang ketat untuk memastikan indikator secara akurat mewakili konstruk laten.



Gambar 1. Outer Model

Convergent Validity

Convergent Validity bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Nilai convergent validity adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator – indikatornya. Nilai loading factor melebihi dari nilai > 0.7 atau menggunakan batas 0.6 sebagai batasan minimal dari nilai loading factor. Tabel dibawah menunjukkan indikator-indikator yang meminiliki nilai > 0.7 setelah melalui beberapa kali proses penghapusan indikator yang tidak memenuhi kriteria.

Discriminant Validity

Nilai faktor cross loading ini membantu menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan membandingkan nilai beban konstruk yang dituju dengan nilai beban konstruk lainnya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa loading ke konstruk sendiri harus lebih besar dari loading ke konstruk lain.

Tabel 2. Hasil Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Kompetensi	Loyalitas	Motivasi
Budaya Organisasi	0.744			
Kompetensi	0.665	0.798		
Loyalitas	0.739	0.819	0.851	
Motivasi	0.769	0.947	0.868	0.787

Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, Cronbach Alpha

Validitas diskriman dapat dinilai dengan menggunakan average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Nilai AVE yang diperkirakan lebih besar dari 0,5. Tabel berikut menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. *Composite*

reliability adalah metode statistika seperti Cronbach Alpha yang mana menghitung nilai reliabilitas dari variabel. Data dengan nilai reliabilitas komposit lebih dari 0,7 dianggap memiliki reliabilitas tinggi, Nilai Cronbach Alpha di lebih dari 0,6 diperlukan untuk setiap konstruk untuk meningkatkan uji realibilitas. Hasil dari tabel di atas menunjukkan memiliki nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,6.

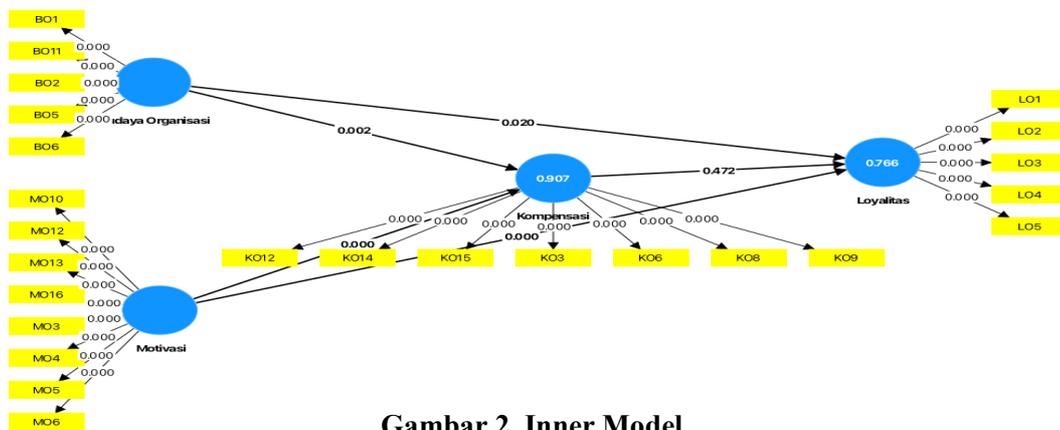
Tabel 3. Hasil AVE, Cronbach Alpha, dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	rho_a	rho_c	AVE
Budaya Organisasi	0.804	0.804	0.861	0.553
Kompensasi	0.904	0.915	0.924	0.637
Loyalitas	0.904	0.909	0.929	0.725
Motivasi	0.912	0.918	0.928	0.620

Pengujian Inner Model

Metode bootstrapping digunakan terhadap sampel untuk menguji setiap

hubungan. Tujuan pengujian ini adalah untuk menghindari masalah ketidaknormalan dalam data penelitian.



Gambar 2. Inner Model

R Square

Nilai R square mencerminkan seberapa besar perbedaan antara variabel yang berasal dari luar dan yang berasal dari dalam. Nilai R square yang lebih tinggi mengindikasikan Tingkat penentuan yang lebih besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 75 % variansi dapat dijelaskan dan penelitian ini bersifat substansial.

Tabel 4. Hasil R Square

	R-square	R-square adjusted
Kompensasi	0.907	0.904
Loyalitas	0.766	0.756

Effect Size (f2)

Mengukur besarnya dampak relative suatu variabel predictor terhadap variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sedang terhadap kompetensi dan lemah terhadap loyalitas
2. Kompetensi memiliki pengaruh yang lemah terhadap loyalitas
3. Motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kompetensi dan sedang terhadap loyalitas.

Tabel 5. Hasil Effect Size (f2)

	Kompetensi	Loyalitas
Budaya Organisasi	0.105	0.057
Kompetensi		0.003
Loyalitas		
Motivasi	4.987	0.119

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk masing-masing variabel bebas dengan tingkat keyakinan yang spesifik tertentu. secara parsial atau individu, dan uji t statistik digunakan. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel, H0 ditolak, dan Ha diterima

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Langsung

	t statistics	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kompensasi	3.169	0.002	Ha diterima
Budaya Organisasi -> Loyalitas	2.336	0.020	Ha diterima
Kompetensi -> Loyalitas	0.719	0.472	H0 diterima
Motivasi -> Kompetensi	31.775	0.000	Ha diterima
Motivasi -> Loyalitas	4.010	0.000	Ha diterima

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Taraf tingkat kesalahan 0,05 untuk pengujian hipotesis, dan nilai t tabel adalah

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

	t statistics	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kompensasi -> Loyalitas	0.818	0.414	Ho diterima
Motivasi -> Kompetensi -> Loyalitas	0.725	0.468	Ho diterima

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (3.169) > t tabel (1.96) dan nilai p value (0.002) < 0.05. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi yang diterima karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif mendorong perusahaan untuk memberikan kompensasi yang lebih baik (Akbar & Robinson Manurung, 2020; Krishnawan, Donny Dharmawan, Erni Yuningsih, Loso Judijanto, & Abdurrahim, 2024; Mohsen Bahmani Oskooee & Ian Wooton, 2020; Puryati & Masydzulhak Djamil, 2023). Hal ini terlihat pada berbagai sektor industri, di mana budaya organisasi yang mendukung, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja cenderung diikuti dengan sistem kompensasi yang lebih adil dan kompetitif. budaya organisasi yang positif dan

kuat berkontribusi pada peningkatan kompensasi karyawan, baik secara langsung maupun sebagai bagian dari mekanisme yang lebih luas untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Kombinasi budaya organisasi yang baik dan sistem kompensasi yang adil menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (2.336) $>$ t tabel (1.96) dan nilai p value (0.020) $<$ 0.05. Budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai-nilai seperti kerja sama tim, penghargaan terhadap individu, stabilitas, perhatian pada detail, dan orientasi hasil, dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Azzahra, Darmawan, Widhiandono, & Rahmawati, 2024). Budaya organisasi secara signifikan berkorelasi dengan loyalitas karyawan (Khoa, Quang, Dung, Hoa, & Huyen, 2024)

Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (0.719) $<$ t tabel (1.96) dan nilai p value (0.472) $>$ 0.05. Sistem kompensasi yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mereka menjadi lebih aktif dan antusias dalam bekerja (Zaqiyah, Istiqomah, Fadillah, Mardianto, & Putra, 2022). Namun hal ini tidak berlaku pada PT Telkom Indonesia, hal ini dikarenakan sistem kompensasi sangat tergantung dari pemerintah

mengingat perusahaan merupakan perusahaan BUMN.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (31.775) $>$ t tabel (1.96) dan nilai p value (0.000) $<$ 0.05. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas pekerjaan, tetapi juga sebagai pemicu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi finansial memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi dibandingkan kompensasi non-finansial, namun keduanya tetap berperan penting dalam membangkitkan semangat kerja karyawan. Kompensasi baik finansial maupun non-finansial terbukti secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target perusahaan (Kurnia, Sasmita, & Pratiwi, 2024; L, Sejal, Bhavikatti, 2024)

Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (4.010) $>$ t tabel (1.96) dan nilai p value (0.000) $<$ 0.05. Motivasi, didefinisikan sebagai kekuatan pendorong di balik tindakan individu, dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung menunjukkan kesetiaan, karena mereka memandang lingkungan kerja mereka secara positif dan didorong untuk berkontribusi pada

kesuksesan organisasi. Dengan demikian, menumbuhkan motivasi sangat penting untuk menumbuhkan loyalitas di antara karyawan di tempat kerja. Penelitian menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara motivasi dan loyalitas karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan motivasi kerja yang tinggi ditemukan secara signifikan meningkatkan loyalitas karyawan (Pratiwi, 2024; Widnyasari & Surya, 2023). Karyawan yang termotivasi lebih cenderung terlibat dan berkomitmen, yang meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan. Oleh karena itu, memotivasi sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Dimediasi Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (0.818) < t tabel (1.96) dan nilai p value (0.414) > 0.05 . Budaya organisasi yang baik meningkatkan kompensasi, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan dan kinerja karyawan (Akbar & Robinson Manurung, 2020). Kompensasi juga sering berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi. Kompensasi dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan loyalitas, namun pengaruhnya tidak selalu kuat atau signifikan (Maesaroh & Indriyani, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Munadzifah & Fahrullah, 2021; Triono, 2018) kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, tergantung pada

konteks dan faktor internal lain seperti kepuasan kerja dan religiusitas

Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas Dimediasi Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dimana nilai dari t hitung (0.725) < t tabel (1.96) dan nilai p value (0.468) > 0.05 . Penelitian yang secara khusus meneliti mediasi menemukan bahwa kompensasi tidak memediasi hubungan antara motivasi dan loyalitas. Dengan kata lain, peningkatan motivasi tidak mengarah pada loyalitas yang lebih tinggi melalui jalur kompensasi. (Firli Adri Ridhotama, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, & Diana Sulianti K. Tobing, 2024). Penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi tidak secara signifikan mempengaruhi loyalitas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan pengaruh antar variabelnya sebagai berikut : (1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompensasi; (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas, (3) Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas (4) Motivasi berpengaruh terhadap kompensasi (5) Motivasi berpengaruh terhadap loyalitas (6) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas dimediasi kompensasi dan (7) Motivasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas dimediasi kompensasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, bahwasannya organisasi yang

ingin meningkatkan loyalitas karyawan sebaiknya fokus pada penguatan budaya organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan terhadap individu, dan pengembangan nilai-nilai kerja sama serta stabilitas. Perusahaan disarankan untuk tidak hanya fokus pada besaran kompensasi, tetapi juga memperhatikan aspek motivasi seperti pengembangan diri, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Kombinasi antara kompensasi yang adil dan upaya peningkatan motivasi akan menciptakan karyawan yang lebih produktif dan loyal.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., & Robinson Manurung, A. D. (2020). The Influence of Organizational Culture And Situational Leaders To Employee Engagement Through Compensation As a Mediator At PT Astra Welab Digital Arta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(6), 872–882. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i6.565>
- Anifah, A., & FoEh, J. E. (2024). Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3), 253–266. <https://doi.org/10.31599/hvwm3v42>
- Avika, I. ridha, & Paradhita, A. noviana. (2024). Analyzing The Effect Of Job Satisfaction Employee Experience On Employee Performance Loyalty. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 2(1), 248–260. <https://doi.org/10.20961/meister.v2i1.1068>
- Azzahra, A. N., Darmawan, A., Widhiandono, H., & Rahmawati, I. Y. (2024). Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Role of Loyalty as Mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(12), 8165–8185. <https://doi.org/10.18535/ijsrcm/v12i12.e14>
- Fatwathurrohman, F., Mafra, N. U., & Hendri, E. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Tiki Palembang. *Jurnal Manajemen Dan Investasi (MANIVESTASI)*, 5(2), 219–231. <https://doi.org/10.31851/jmaninvestasi.v5i2.16403>
- Firli Adri Ridhotama, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, & Diana Sulianti K. Tobing. (2024). The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Management Research and Economics*, 2(2), 323–346. <https://doi.org/10.54066/ijmre-itb.v2i2.1910>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation Profiles at Work: A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Igbaji, P. M., Okpo, E.-I. E., Ufot, J. J., Johnson, O., Lateefah, Y.-I., & Okwudiri, O. M. (2024). A Conceptual Review on Compensation Management and Employee Productivity. *Frontiers in Management Science*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.56397/FMS.2024.02.01>
- Kadir, M. A. H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi*, 19(1), 1–23.
- KANWAL JAVED, Maryam Sana, Waqas Ahmed Siddique, & Dr. Abdul Aziz. (2020). Determining the Influences of the Employee's Loyalty in the Organizational Setting. *Reviews of Management Sciences*, 2(2), 74–85. <https://doi.org/10.53909/rms.02.02.049>

- Khoa, V. D., Quang, N. Van, Dung, N. T. N., Hoa, B. T. P., & Huyen, N. T. T. (2024). Organizational Culture and Employees' Loyalty: An Emperical Research from an University Context. *International Journal of Religion*, 5(6), 118–135. <https://doi.org/10.61707/xz6y4808>
- Kosasi, S. (2025). The Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Generational Differences on Employee Loyalty to the Company. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 6(2), 1624–1633. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3836>
- Krishernawan, I., Donny Dharmawan, Erni Yuningsih, Loso Judijanto, & Abdurohim. (2024). Analysis Of The Influence Of Compensation, Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance In National Banking Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 267–273. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1907>
- Kurnia, D., Sasmita, J., & Pratiwi, I. (2024). The Effect of Compensation on the Work Motivation of Palm Oil Factory Employees. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i25.16982>
- L, Sejal, Bhavikatti, V. I. (2024). A Study on Compensation and Reward System and Its Impact on the Motivational Level of Employees. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29712>
- Maesaroh, M., & Indriyani, E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Parako Ekatama Rangkasbitung di Era Pandemi COVID-19. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.55171/apjms.v9i1.634>
- Mahyudi, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Bagian Kantor Pada Pt. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar. *JOM Fekon*, 4(1), 750–763.
- Mohsen Bahmani Oskooee, & Ian Wooton. (2020). The Influence Of Organizational Culture On Employee Performance With Compensation As An Intervening Variabel Case Study on Employees of the Residential Area Housing Office And Cleanliness of the City of Wisconsin-milwaukee). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(2), 71–77. <https://doi.org/10.59733/medalion.v1i2.45>
- Munadzifah, F., & Fahrullah, A. (2021). Analisis Faktor - Faktor Internal yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan pada CV. X - Tra Kaca dan Aluminium Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(2), 142–155. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v4n2.p142-155>
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2024). Theoretical Approaches Review on Covariance Based Sem Using Lisrel, Partial Least Based Sem Using Smart PLS and Component Based Sem Using Gesca. *American Journal of Applied Mathematics*, 12(5), 133–140. <https://doi.org/10.11648/j.ajam.20241205.13>
- Olivia, M., Rizky, M. T., & Ramadhani, D. A. (2024). Analysis of Compensation and Work Wnvironment in Improving Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(4), 350–354. <https://doi.org/10.55324/ijoms.v3i4.803>
- Pede, C. (2022). Dominasi Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organsasi Terhadap Loyalitas Tenaga Kependidikan. *HELPER : Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 39(1), 6–12. <https://doi.org/10.36456/helper.vol39.no1.a5054>
- Pratiwi, T. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Loyalitas Pegawai Pada Bagian Pengadaan Barang dan

- Jasawa Kabupaten Probolinggo. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 7(2), 208–219. <https://doi.org/10.37504/map.v7i2.616>
- Puryati, N., & Masydzulhak Djamil. (2023). The Impact of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance Using Compensation as an Intervening Variable at PT. Inti Prima Rasa. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(3), 335–344. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i3.1662>
- Putra, B. N. K., Jodi, I. W. G. A. S., & Prayoga, I. M. S. (2019). Compensation, Organizational Culture and Job Satisfaction In Affecting Employee Loyalty. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 11–15. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i3.638>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Sembiring, E., A.A.I. Ngurah Dyah Prami, Lusya Vreyda Adveni, & I Kadek Bima Saputra. (2025). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Favehotel Sunset Seminyak. *Majalah Ilmiah Widayacakra*, 7(2), 27–36. <https://doi.org/10.56915/miw.v7i2.194>
- Sjarifudin, D., Widyastuti, T., Renwarin, J. M., & Suroso, S. (2024). The Influence of Work Environment, Work Culture and Job Satisfaction on Employee Loyalty. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(3), 2033–2042. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.3289>
- Stephen, B. R., & Rahardjo, M. (2024). Analisis Faktor Kepuasan Kerja Tenaga Ahli DPR RI: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Melalui Motivasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(5), 1096–1108. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i5.32422>
- Syah, I., M. David Amirulloh, Agus Jamal, & Nafia Ilhama Qurratu'aini. (2025). Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 147–161. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i2.3814>
- Tóth-Király, I., Morin, A. J. S., Böthe, B., Rigó, A., & Orosz, G. (2021). Toward an Improved Understanding of Work Motivation Profiles. *Applied Psychology*, 70(3), 986–1017. <https://doi.org/10.1111/apps.12256>
- Triono, B. S. (2018). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan STIE-AUB Surakarta). *EXCELLENT*, 5(1), 159–169. <https://doi.org/10.36587/exc.v5i1.290>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization Of Work Motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Widnyasari, N. W. D., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(9), 974. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i09.p05>
- Wijonarko, G., Muksin, N. N., & Rajjani, I. (2024). The Loyalty Imperative: Understanding The Link Between Organizational Culture and Employee Commitment. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(4). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i4.3267>

Zaqiyah, F. N., Istiqomah, T. N., Fadillah, N., Mardianto, P. H., & Putra, R. S. (2022). A Systematic Literature Review; Effect Of Compensation And Motivastion On Employee Performance. *WORLDVIEW (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains)*, 2(1), 01–15.
<https://doi.org/10.38156/worldview.v2i1.194>