

Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Yuliana Gunawan

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60112

Email : yulianagunawan90@hotmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pemberian kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung terhadap motivasi kerja dan loyalitas karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya. Penelitian ini adalah penelitian kausal, dimana teknik analisa data dengan menggunakan structural equation model. Temuan dalam penelitian ini yaitu: Pemberian Kompensasi Finansial langsung terhadap motivasi kerja adalah terbukti, Pemberian Kompensasi Finansial tidak langsung terhadap motivasi kerja adalah tidak terbukti, Pemberian Kompensasi Finansial langsung terhadap Loyalitas karyawan adalah terbukti, Pemberian Kompensasi Finansial tidak langsung terhadap motivasi kerja adalah terbukti, Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan adalah terbukti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut.

Kata Kunci: Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung, Motivasi Kerja, Loyalitas.

1. INTRODUCTION

Pada era globalisasi saat ini, persaingan bisnis semakin ketat. Dalam sengitnya persaingan bisnis sekarang ini, pergantian (*turnover*) karyawan pun tidak terhindarkan pula. *Turnover* itu sendiri oleh Spector (2006) diartikan sebagai keluarnya karyawan. Dalam arti luas, *turnover* diartikan sebagai aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Namun *turnover* karyawan merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan diharapkan oleh perusahaan. Tingginya tingkat pengangguran yang disebabkan oleh meningkatnya *turnover rate* di bidang industri dipicu oleh faktor ekonomi, dimana tuntutan kebutuhan akan hidup yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. maka para pelaku bisnis ikut berbondong-bondong saling memperebutkan karyawan, tidak jarang perusahaan yang mampu membayar lebih, akan membajak karyawan yang berkompeten dari perusahaan lainnya. Sehingga timbul ketatnya persaingan dalam mempertahankan para karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidang pekerjaannya masing-masing dalam suatu perusahaan. SDM merupakan ujung tombak atau komponen penting dalam berjalannya suatu perusahaan, dapat dikatakan tanpa didukung dengan para SDM yang kompeten di bidangnya, proses bisnis perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Para SDM yang bekerja di sebuah perusahaan seringkali berpindah-pindah tempat kerja, dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Perpindahan SDM tersebut, mayoritas dipicu karena tuntutan kebutuhan akan hidup yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Karena pemicu faktor ekonomi tersebut, para perusahaan bersaing-saing menawarkan pemberian bonus (kompensasi) yang lebih baik daripada perusahaan sebelumnya tempat para SDM tersebut bekerja. Dengan begitu seringkali para *headhunter* dipekerjakan untuk mencari para SDM yang kompeten untuk bekerja di perusahaan mereka dengan tawaran pemberian kompensasi yang lebih baik dan

cukup menggiurkan daripada perusahaan yang lainnya. Hal ini dilandasi dengan fakta bahwa tingkat pembajakan karyawan di Indonesia sangat tinggi, dalam 2 tahun terakhir, dimana 54% persen karyawan yang dibajak tergiur akan iming-iming gaji yang lebih tinggi, kemudian sebesar 37 % karena faktor lingkungan kerja, dan sisanya karena karyawan ingin memiliki karir yang lebih prospektif.

Menurut David (2002), kompensasi dapat membawa para karyawan untuk menghasilkan performa yang lebih baik dan fokus terhadap pekerjaan mereka. Ketidakesesuaian pemberian kompensasi adalah alasan utama dibalik employee turnover. Perusahaan sebaiknya mulai menyadari bahwa pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan yang semakin bertambah dari waktu ke waktu. Dimana perusahaan harus mulai memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan mereka, baik kesejahteraan secara finansial langsung dan finansial tidak langsung. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, produktif, dimana akan timbul loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan terkait. Menurut Umar (2008), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan loyalitas para karyawan adalah melalui kompensasi. Menurut Nawawi (2011), kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sedangkan menurut Notoadmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Dan dari penelitian terdahulu oleh Hasyiyati (2011), bahwa adanya pemberian bonus, memiliki hubungan yang nyata, positif dan kuat terkait dengan loyalitas karyawan. Dengan penelitian terdahulu oleh Ikhrum (2013), program-program pemberian kompensasi non-finansial, berpengaruh terhadap loyalitas pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri. Menurut Calista (2009), sistem pemberian kompensasi yang terdesain dengan baik dan bersifat fungsional adalah langkah yang efisien untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pentingnya pemberian kompensasi kepada para karyawan atau SDM di dalam suatu perusahaan yang dapat memotivasi kerja para karyawan dimana berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, yang dilandasi dengan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh pemberian kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung terhadap motivasi kerja dan loyalitas karyawan di beberapa perusahaan manufaktur”.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2009), Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur, secara sederhana manajemen diartikan sebagai upaya, ilmu, atau seni untuk mengatur dan memanfaatkan unsur-unsur penting dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan utamanya. Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang merupakan terjemahan dari Man Power Management. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dimana dalam fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, salah satunya adalah fungsi operasional, dimana berhubungan dengan pemberian kompensasi, yaitu segala sesuatu yang diterima karyawan baik berbentuk finansial maupun non-finansial sebagai balas jasa atas suatu usaha yang telah dilakukan untuk perusahaan.

2.2 Kompensasi Finansial Langsung dan Finansial Tidak Langsung

Kompensasi Finansial Langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain. Dessler (2009) menjelaskan bahwa kompensasi langsung adalah pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan menurut Wibowo (2011), kompensasi langsung adalah kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *gain sharing*. Menurut Nawawi (2011), kompensasi finansial langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Berikut ini pengertian dari gaji dan insentif. Menurut Rachmawati (2008), gaji adalah imbalan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditunjukkan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional. Menurut Nawawi (2011) definisi insentif adalah penghargaan yang diberikan dengan tujuan memotivasi karyawan agar memiliki produktivitas yang tinggi. Sifat dari insentif ini tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2011) adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan. Sedangkan menurut Notoadmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

2.3 Motivasi Kerja

Menurut Stephen P. Robbin, et al., (2007) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Robert L. Mathis, et al., (2001) motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008) motivasi adalah cara untuk mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Berikut ini adalah teori kebutuhan Abraham Maslow dalam Robbins (1996) menghipotesiskan bahwa dalam diri manusia ada lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

- Kebutuhan fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- Kebutuhan akan rasa aman, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- Kebutuhan social, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- Kebutuhan akan penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

- Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.



Gambar 1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

2.4 Loyalitas Karyawan

Loyal adalah patuh, setia (Poerwadarminta, 2002). Dari pengertian diatas, kesimpulannya adalah suatu kecenderungan pegawai untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Menurut (Nitisemito, 1991) Fasilitas-fasilitas yang diterima oleh pegawai sehingga pegawai mau bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada perusahaan, hendaknya perusahaan, hendaknya perusahaan memberikan imbalan sesuai kepada pegawainya. Semua tergantung pada situasi dan kondisi suatu perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sehingga membuat karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaan tersebut.

Steers dan Porter (1983) menitikberatkan aspek loyalitas perusahaan, antara lain:

- a) Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.
 - b) Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan.
- Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan dari penelitian terdahulu dari Tanjung (2005), yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan, dimana apabila semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat pula.

Menurut penelitian dari Setiyoningsih (2011), yang menyatakan bahwa Kompensasi dapat memperkuat pengaruh kinerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada *Poultry Shop* milik UD Jatinom Indah Blitar.

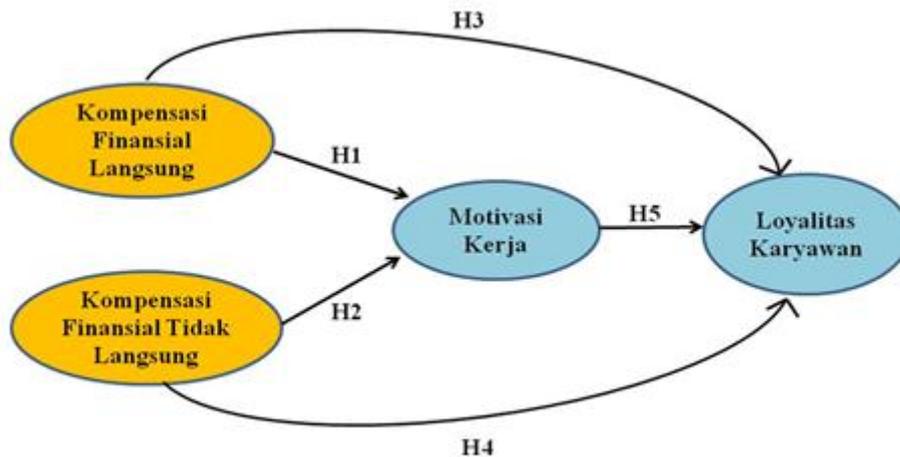
Pada penelitian dari Martiwi (2012), dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pegawai pada Bank Danamon Sudirman Solo secara signifikan.

Dari penelitian oleh Mahesa (2010), yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap loyalitas. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat pula.

Dan penelitian dari Trivellas (2010), yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan di *Greek Sector Bank*.

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan teori-teori yang ada, maka peneliti mengembangkan kerangka penelitian ini sebagaimana ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 2 Model Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada model penelitian di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Pemberian Kompensasi Finansial langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
 H2: Pemberian Kompensasi Finansial tidak langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
 H3: Pemberian Kompensasi Finansial langsung berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan.
 H4: Pemberian Kompensasi Finansial tidak langsung berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan.
 H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Karyawan.

3. METHODOLOGY

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian kausal karena menguji pengaruh hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi kemampuan sebuah variabel dalam menentukan tinggi rendahnya penilaian terhadap variabel lainnya. Menurut Morgan dan Winship (2009): “*Causality is restricted to be unidirectional, forward in time—hence the directed graphs.*” Pendapat ini menjelaskan bahwa kausalitas dibatasi oleh integrasi sebuah acuan untuk jangka ke depan dan bisa didasarkan pada sebuah *graph*. Maksud dari temuan ini adalah kausalitas mengacu pada nilai kecenderungan yang didasarkan pada sebuah *direction* atau acuan tertentu yang digunakan.

3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Kuncoro (2003), “Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di beberapa perusahaan manufaktur di Surabaya. Dalam penelitian ini tidak memungkinkan untuk mengambil keseluruhan populasi sebagai responden penelitian. Untuk itu, diperlukan sampel sebagai representasi dari populasi. Dalam penelitian Liman dan Robby (2006), perhitungan jumlah sampel penelitian untuk teknik analisis structural equation model dengan perhitungan sebagai berikut:

- 1). Jumlah Pertanyaan (indikator) = 13 (p)

2). *Variance* dan *covariance* indikator

$$= p(p+1)/2 = 13(13+1)/2 = 91 \text{ 3). Jumlah data penelitian: 91}$$

Perhitungan jumlah parameter dari variabel dalam penelitian ini dengan perhitungan sebagai berikut:

1). Koefisien SEM ($\lambda=L$)

$$= 13 - 4 \text{ (laten variable)} = 9$$

2). *Error variance* = 13 ($\delta = d$)

3). Latent variable = 4

4). *Variance* dan *covariances* data

$$= 4(4+1)/2 = 10$$

Jumlah parameter

$$= 10 + 13 + 9 = 32$$

Berdasarkan pada perhitungan tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan rumus sebagai berikut:

Jumlah sampel = jumlah data – jumlah parameter

$$= 91 - 32$$

Untuk itu, ditetapkan jumlah sampel penelitian minimal 59 responden. Adapun persyaratan dari sampel penelitian ini adalah: (a) masa bekerja di perusahaan lebih dari satu tahun, (b) pendidikan minimal S1 (Strata-1).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *judgmental sampling*. *Judgmental sampling* bersifat subjektif dan nilainya sepenuhnya bergantung pada persepsi keahlian dan kreativitas peneliti.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode survey yang dilakukan di daerah kota Surabaya. Desain kuesioner penelitian ini meliputi: pengenalan (*introduction*), seleksi responden (*screening*), identitas responden (*identity*), dan pertanyaan kuesioner (*main question*) yang meliputi variabel kompensasi finansial, kompensasi non-finansial, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan.

4. RESULT AND DISCUSSION

4.1 Hasil Penelitian

Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Responden pada penelitian ini berjumlah 90 orang responden. Dengan hasil berikut ini :

- Mayoritas responden adalah perempuan yaitu 48 orang (53,33%), sedangkan responden laki-laki adalah sebanyak 42 orang (46,67%). Hasil ini memberikan informasi bahwa sebagian besar karyawan dari beberapa perusahaan manufaktur di surabaya yang menjadi obyek penelitian adalah karyawan perempuan.

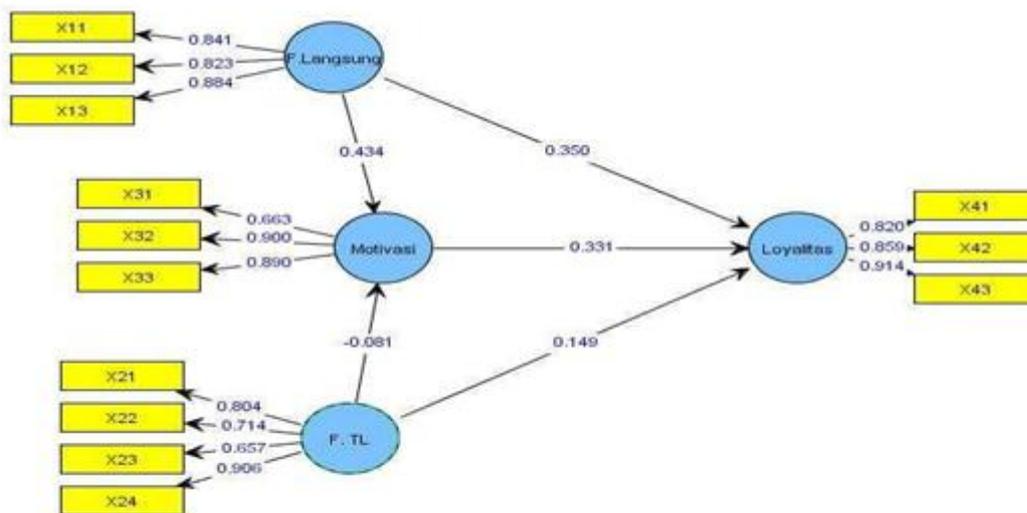
- Mayoritas responden adalah berusia antara 26-<30 tahun yaitu sebanyak 34 orang (37,78%). Jumlah terbanyak kedua adalah karyawan yang berusia antara 21-<25 tahun yaitu

sebanyak 25 orang (27,78%), sisanya adalah berusia 31-<35 tahun sebanyak 16 orang (17,77%), dan usia > 36 tahun sebanyak 15 orang (16,67%).

- Mayoritas responden adalah karyawan yang bekerja pada divisi keuangan / akuntansi, yaitu sebanyak 34 orang (37,78%). Kemudian karyawan yang bekerja pada divisi lain-lain, yaitu sebanyak 16 orang (17,78%), diikuti dengan karyawan pada divisi produksi, sebanyak 15 orang (16,67%), dan karyawan pada divisi marketing, yaitu sebanyak 13 orang (14,44%).
- Responden memiliki masa kerja antara 1-<3 tahun yaitu sebanyak 39 orang (43,34%). Jumlah terbanyak kedua adalah karyawan dengan masa kerja antara 4-<6 tahun yaitu sebanyak 25 orang (27,78%), kemudian karyawan dengan masa kerja 7-<9 tahun sebanyak 13 orang (14,44%), dan sisanya adalah karyawan dengan masa kerja >10 tahun yaitu sebanyak 13 orang (14,44%).

4.2 Pembahasan

Berikut ini adalah hasil model struktural dalam penelitian ini beserta analisa dari hasil hipotesa yang ada , beserta pemaparan dari hasil tersebut:



Gambar 3 Model Struktural

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistic*) > t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	t hitung	Keterangan	Korelasi
H1	Kompensasi Finansial Langsung -> Motivasi Kerja	0.434	2.255	Diterima	Positif
H2	Kompensasi Finansial Tidak Langsung -> Motivasi Kerja	-0.081	0.306	Ditolak	Negatif
H3	Kompensasi Finansial Langsung -> Loyalitas Karyawan	0.350	2.634	Diterima	Positif
H4	Kompensasi Finansial Tidak Langsung -> Loyalitas Karyawan	0.149	1.998	Diterima	Positif
H5	Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.331	2.859	Diterima	Positif

Tabel 1 Hasil t-hitung Statistik

Hipotesa pertama dimana terdapat pengaruh positif antara *Kompensasi Finansial Langsung* terhadap *Motivasi Kerja* pada tiap karyawan, hal ini sesuai dengan ungkapan oleh Rana & Dixit (2012) *Compensation primarily has two objectives – a reward for services rendered to the organization and to act as a stimulus or motivate employees to improve performance*. Dari *statement* tersebut dapat dijabarkan bahwa ketika karyawan diberikan kompensasi secara finansial yang baik, maka mereka akan cenderung untuk termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga ketika karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur di Surabaya mendapatkan kompensasi / imbalan finansial yang baik maka kecenderungannya akan memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Selain itu juga didukung oleh Teori Motivasi Kebutuhan Maslow dalam Robbins (1996), dimana kompensasi finansial yang diberikan kepada responden dapat menjadi motivasi kerja responden yang bersangkutan, dimana sesuai dengan teori tingkatan kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan Fisiologis, yang artinya kebutuhan akan sandang, pangan, dan papan adalah kebutuhan prioritasnya.

Hipotesa kedua dimana terdapat pengaruh negatif antara *Kompensasi Finansial Tidak Langsung* terhadap *Motivasi Kerja* pada tiap karyawan, dimana berdasarkan analisa perhitungan koefisien korelasi, faktor-faktor seperti asuransi, tunjangan liburan, pemberian dana pensiun dan pemberian gelar kepada karyawan tidak berpengaruh dalam memotivasi kerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa korelasi negatif yang terdapat dalam Hipotesa kedua ini, sesuai dengan penelitian terdahulu dari Igalens dan Roussel (1999) yang dari hasil penelitian mereka menyatakan bahwa *Flexible pay* dan *fringe benefit* (indirect finansial compensation) tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Hipotesa ketiga dimana terdapat pengaruh positif antara Kompensasi Finansial Langsung terhadap Loyalitas pada tiap karyawan, hal ini sesuai dengan hasil dari beberapa penelitian terdahulu, Omar (2010) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan dari motivasi kerja terhadap loyalitas para karyawan, kemudian penelitian dari Maharani (2013), yang menyatakan bahwa Berdasarkan uji analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan variabel insentif materiil (X1) dan insentif nonmateriil (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dan juga berdasarkan penelitian dari Anvari et al (2011), Nawab dan Bhatti (2011), Rashid et al (2003), yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan di dalam organisasi, dimana ditunjukkan dengan loyalitasnya terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan korelasi positif yang dimiliki oleh hipotesa ketiga ini.

Hipotesa ke empat dimana Kompensasi Finansial Tidak Langsung terdapat pengaruh positif terhadap Loyalitas pada tiap karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari Iqlima (2008), yang menyatakan bahwa suasana yang kondusif, suasana kerja yang dapat membuat karyawan merasa aman, nyaman dalam menjalankan pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempertahankan tingkat loyalitas karyawan, dan menurut Handoko (2008) mengatakan bahwa pentingnya kompensasi pelengkap akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan korelasi positif yang dimiliki hipotesa keempat ini.

Hipotesa kelima dimana terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Loyalitas pada tiap karyawan. Pembuktian melalui uji hipotesa yang dilakukan dengan menggunakan PLS sebagai alat untuk menguji hipotesa ini menyatakan bahwa hipotesa ini diterima. Hal ini dijelaskan dengan adanya pengaruh positif dari Motivasi Kerja terhadap Loyalitas pada tiap karyawannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu dari Omar (2010), yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan dari motivasi kerja terhadap loyalitas para karyawan, menurut penelitian dari Mahesa (2010), yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap loyalitas. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka loyalitas karyawan akan semakin meningkat pula.

Hal lain yang dapat mempengaruhi mengapa karyawan yang bekerja di Perusahaan Manufaktur di Surabaya ini cenderung puas adalah, ketika kita melihat sebaran data yang ada dari segi lama-bekerja, mayoritas dari karyawan yang bekerja berada di kisaran 1 sampai dengan 3 tahun kerja, sebanyak 40 orang dari total 60 responden atau 66,7% dari total responden. Hal ini menurut teori yang dikemukakan oleh Boswell et al. (2005) dimana kategori karyawan yang masuk dalam periode awal bekerja cenderung masih masuk kedalam fase dimana karyawan ini mengalami yang disebut dengan *honeymoon effect*, fase yang dimaksud adalah karyawan masih dalam tahap awal penajakan pekerjaannya, dan ketika karyawan tersebut mengalami proses orientasi yang baik maka karyawan tersebut cenderung puas dalam lingkungan pekerjaannya, namun ketika hal ini tidak dipertahankan seiring berjalannya waktu maka kepuasan karyawan dapat menurun, atau yang dikemukakan oleh Boswell et al (2005) sebagai *hangover effect*.

Dalam fase ini karyawan sudah bekerja cukup lama di perusahaan dan memiliki kecenderungan untuk mengalami penurunan dalam kepuasan kerjanya, hal ini dapat disebabkan karena tidak adanya hal-hal baru yang didapat oleh karyawan, sehingga antusiasme yang ada menurun dan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja.

5. CONCLUSION

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pemberian Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi motivasi kerja para karyawan secara positif. Sehingga ketika kebutuhan karyawan secara finansial terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik pula.
2. Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung kurang mempengaruhi motivasi kerja para karyawan pada saat ini. Hal ini dikarenakan kebutuhan utama para karyawan terpatok pada kebutuhan sandang, pangan, dan papan yang terpenuhi dari besarnya gaji pokok (pemberian sejumlah kompensasi finansial yang bersifat tetap). Sehingga pemberian kompensasi secara finansial tidak langsung kurang dapat memacu motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka.
3. Pemberian Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi Loyalitas para karyawan secara positif. Hal ini dikarenakan dengan pemberian sistem kompensasi finansial yang memuaskan, karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, karena semakin tinggi tercukupinya kebutuhan finansial mereka, maka semakin kecil keinginan para karyawan untuk keluar dari perusahaan.
4. Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung mempengaruhi Loyalitas kerja para karyawan secara positif. Hal ini dikarenakan faktor-faktor finansial tidak langsung, seperti pemberian gelar pada masa jabatan tertentu, penyediaan dana pensiun, dan sebagainya, ikut menentukan loyalitas setiap karyawan. Semakin variatif tunjangan yang diberikan para karyawan, maka akan membuat karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja di perusahaan yang bersangkutan.
5. Motivasi kerja para karyawan berpengaruh terhadap Loyalitas dari setiap karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya motivasi kerja yang positif, maka akan mendorong karyawan tersebut untuk terus melanjutkan pekerjaannya di perusahaan yang bersangkutan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran antara lain:

1. Perusahaan secara umum telah memiliki karyawan yang memiliki kecenderungan cukup dalam pemberian kompensasi finansial langsung kepada karyawannya, harus tetap mengedepankan kepuasan karyawan, dikarenakan kepuasan karyawan dapat berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja secara maksimal. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan terus meningkatkan sistem pemberian kompensasinya dan mengakomodir kebutuhan dari karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Selain sistem pemberian kompensasi finansial yang diberlakukan, ada baiknya pula juga tetap memperhatikan aspek-aspek kompensasi non finansialnya, seperti menjaga kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif untuk para karyawan.
2. Perusahaan secara umum telah memiliki karyawan yang cenderung loyal terhadap perusahaan apabila dikaitkan dengan sistem pemberian kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsungnya. Pentingnya tetap mempertahankan pemberian

kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsungnya, dapat menentukan keinginan karyawan untuk berpindah tempat bekerja atau tidak. Untuk menghindari rendahnya tingkat loyalitas para karyawan, sebaiknya menjaga dan semakin meningkatkan sistem kompensasi finansial langsung dan finansial tidak langsung yang ada sesuai dengan kemampuan masing-masing perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Aamir, Alamzeb, et al. (2012). Compensation Methods and Employees' Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh). *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 3.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia*.
- Calista L (2009). Motivating employees through incentive program. *Manpower*, vol.18,3.
- David W (2002). Compensation system. *Journal of human resource*, Vol.30, 23-24.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ghozali, Imam, & Fuad. (2005). *Structural equation modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan lisrel 8.54*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iqlima, Dewi S., Widyastuti, Endang. (2008). *Loyalitas Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Penerapan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3)*.
- Kuncoro M, 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi; Bagaimana Meneliti dan Menulis tesis?*. Jakarta: Erlangga
- Liman AD dan R samodrawan, 2006, *Penggunaan Service quality perceptions dalam mengukur patient satisfaction pada Layanan perawat di HCOS International Hospital di Surabaya*. Skripsi: Universitas Kristen Petra.
- Luthan, Fred. 2002. *Organizational Behavior. 9th Edition. Mc Graw Hill*. New York.
- Maharani Dwi Ratnasari, Ni Made. (2013). "Pengaruh Insentif terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. SIER Persero, Surabaya)", *Articles Vol 2. No 2* : Juni.
- Martawi, Rukmi T., Triyono, Mardalis, Ahmad. (2012). *Faktor-faktor Penentu yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan*.
- Mathis Robert, Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Misra, Pooja., Rana, Neeti., & Dixit, Varsha. (2012) *Compensation: impact of rewards, Organisational justice on job satisfaction and turnover intentions in retail store operations – A study of Delhi and NCR. Proceedings of the International Conference on Business Management & Information Systems, 2012*.
- Morgan SL dan C Winship, 2007, *Causality and Statistical Learning. JS Volume 117 Number 3 (November 2011): 955–966*
- Nawawi, H. Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, S. Alex., 1991, *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta Timur.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Omar, Maznah W., Jusoff, Kamaruzaman, Hussin, Harniyati. (2010). *Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty*. *World Applied Sciences Journal* 8 (7): 871-873.
- Poerwadarminta, WJS., 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ANDI. Yogyakarta:
- Rivai Veithzal, Sagala Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Saydam, Gouzali., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) : Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Djambatan, Jakarta.

- Setiyoningsih, Erlin. (2011). Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderator.
- Solimun, 2007, Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organisational psychology: Research and practice*. Australia: John Wiley & Sons.
- Steers, R.M dan Porter, L. W. 1983. *Motivational and Work Behavior*. New york : Mc Graw hill Book Company.
- Tanjung, Andri. (2005). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan bagian Personalia PT. Agronesia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung.
- Trivellas, Panagiotis., Kakkos, Nikos. dan Reklitis, Panagiotis. (2010). *Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector. 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (7th ICESAL 2010) 28-29 June 2010, Rhodes, Greece.*
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley and Sons.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yani, H.M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.