

**PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM
MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NON FINANSIAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

TESIS



**Oleh:
KUSNAN
NIM: 20402400237**

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

**PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM
MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NON FINANSIAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

TESIS



Oleh:

KUSNAN

NIM: 20402400237

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

**PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN
DOSEN PEMBIMBING**

TESIS

**PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM
MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NONFINANSIAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Kusnan

NIM: 20402400237

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 17 Juli 2025
Dosen Pembimbing,



Prof. Hj. Olivia Eachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D.
NIK.: 210499044

**PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN
DOSEN PENGUJI**

TESIS

**PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM
MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NONFINANSIAL
DAN KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

Disusun Oleh :

Kusnan

NIM: 20402400237

Telah dipertahan di hadapan Dewan Penguji pada tanggal 17 Juli 2025.

Semarang, 17 Juli 2025

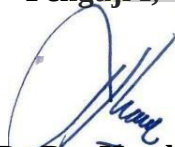
Dosen Pembimbing,



Prof. Hj. Olivia Eachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D.

NIK.: 210499044

Penguji I,



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si.

NIK.: 210499041

Penguji II,

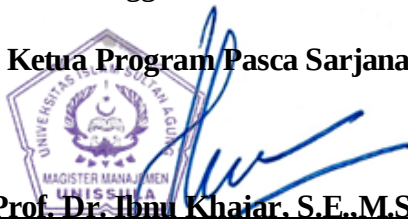


Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus.

NIK.: 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 17 Juli 2025

Ketua Program Pasca Sarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.

NIK.: 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kusnan
NIM : 20402400237
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan, bahwa tesis yang berjudul:

PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NONFINANSIAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN

adalah tesis yang saya ajukan merupakan hasil karya saya sendiri dan sepenuhnya bebas dari unsur plagiarisme maupun peniruan terhadap karya orang lain. Kutipan-kutipan, pendapat, atau pemikiran dari orang lain saya cantumkan secara dengan jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah, baik dalam bentuk sitasi di dalam teks maupun dalam daftar pustaka.

Tesis ini benar dan asli serta belum pernah diajukan, baik sebagian maupun seluruhnya, untuk memperoleh gelar akademik Magister Manajemen, baik di UNISSULA Semarang maupun di perguruan tinggi lainnya. Di dalamnya tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dipublikasikan oleh pihak lain tanpa penyebutan sumber yang semestinya. Setiap penggunaan referensi telah saya lengkapi dengan identitas pengarang secara jelas, sebagaimana layaknya karya ilmiah yang menjunjung tinggi integritas akademik.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini mengandung unsur plagiarisme, peniruan, atau pelanggaran akademik lainnya yang bertentangan dengan peraturan dan etika ilmiah, maka saya bersedia menarik kembali tesis ini dan menerima segala bentuk sanksi akademik yang berlaku sesuai dengan ketentuan institusi.

Semarang, 17 Juli 2025

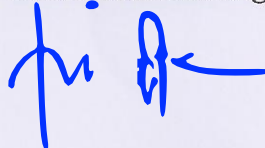
Yang membuat pernyataan,



245E3AMX391920789

Kusnan

Mengetahui,
Dosen Pembimbing



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., MSi., Ph.D.
NIK.: 210499044

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Kusnan**
NIM : **20402400237**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**
Univeristas : **Universitas Islam Sultan Agung**

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPENSASI NONFINANSIAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan hak bebas royalti non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan menjadi tanggungjawab pribadi saya tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 17 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,


Kusnan

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

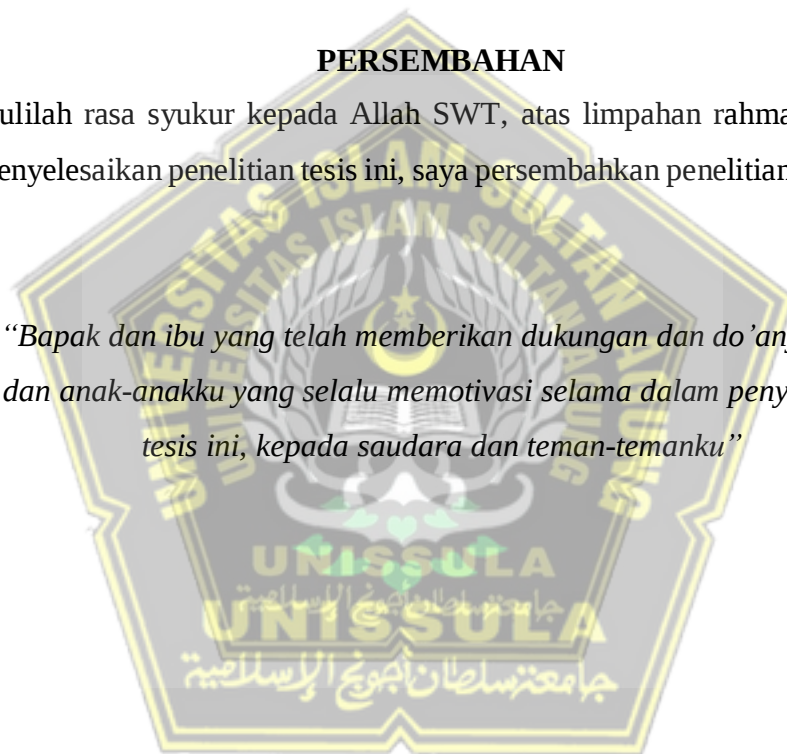
MOTTO

“Belajarlah kamu semua, dan mengajarlah kamu semua, dan hormatilah guru-gurumu, serta berlaku baiklah terhadap orang yang mengajarkanmu.” (HR Tabrani).

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”



ABSTRAK

Kusnan, NIM: 20402400237. Peran Kepercayaan Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Non Finansial dan Keadilan Organisasional Terhadap Loyalitas Karyawan. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional, dan kepercayaan organisasional memengaruhi loyalitas karyawan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain explanatory research, penelitian ini melibatkan 93 karyawan sebagai populasi dengan 89 responden yang datanya layak dianalisis menggunakan SEM-PLS melalui perangkat lunak SmartPLS. Untuk memperkaya analisis, juga digunakan pertanyaan terbuka guna menangkap persepsi kualitatif responden.

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional secara signifikan meningkatkan kepercayaan organisasional. Selanjutnya, ketiga variabel utama memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Kepercayaan organisasional terbukti menjadi mediator signifikan dalam hubungan antara kompensasi nonfinansial serta keadilan organisasional dengan loyalitas.

Implikasi dari penelitian ini menyoroti pentingnya strategi manajerial yang menyeimbangkan antara pendekatan kompensasi nonfinansial dan pembentukan kepercayaan serta persepsi keadilan untuk membangun loyalitas jangka panjang yang berlandaskan nilai-nilai psikologis dan relasional.

Kata Kunci: *Loyalitas karyawan, Kompensasi nonfinansial, Keadilan organisasional, Kepercayaan organisasional, Strategi sumber daya manusia*

ABSTRACT

Kusnan. NIM: 20402400237. The Role of Organizational Trust in Mediating the Effect of Non-Financial Compensation and Organizational Justice on Employee Loyalty. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

This study explores how non-financial compensation, organizational justice, and organizational trust influence employee loyalty. Employing a quantitative approach with an explanatory research design, the study involved a population of 93 employees, from which 89 valid responses were obtained and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS software. To enrich the analytical context, open-ended questions were also incorporated to capture respondents' qualitative perceptions.

The findings indicate that non-financial compensation and organizational justice significantly enhance organizational trust. Furthermore, all three key variables—non-financial compensation, organizational justice, and organizational trust—exert a direct and significant influence on employee loyalty. Organizational trust is also demonstrated to be a significant mediating variable in the relationship between both non-financial compensation and organizational justice with employee loyalty.

The implications of this study underscore the importance of managerial strategies that balance non-financial compensation with the cultivation of trust and perceptions of fairness in the organization. Such an approach supports the development of long-term employee loyalty grounded in psychological and relational values.

Keywords: *Employee loyalty, Non-financial compensation, Organizational justice, Organizational trust, Human resource strategy*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat, termasuk iman, Islam, dan kesehatan. Di usia 58 tahun, penulis bersyukur masih diberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang. Kesempatan ini sangat berarti karena Unissula mengajarkan ajaran Islam yang terintegrasi dalam setiap mata kuliah, memberikan ilmu yang bermanfaat baik di dunia maupun di akhirat. Penulis juga mengirimkan sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, keluarganya, sahabat, tabi'in, dan pengikut setianya hingga akhir zaman. Semoga kita semua mendapatkan syafaat, ridho, dan berkah-Nya.

Dengan rahmat dari Sang Khalik, penulis merasa bangga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis berjudul "Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial dan Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan" adalah tugas akhir untuk meraih gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.

Proses penulisan tesis ini dapat berjalan lancar berkat dukungan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Hj.Olivia Fachrunnisa,SE.,M.Si.,Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Unissula, sekaligus dosen pengampu mata kuliah MSDM serta pembimbing tesis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan berharga selama proses ini.
2. Para penguji proposal dan tesis yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan.
3. Dosen-dosen Magister Manajemen Unissula yang telah mentransfer ilmu yang berharga. Penulis memohon keikhlasan dan ridhonya atas ilmu yang telah diberikan selama kegiatan kuliah berlangsung sejak awal hingga akhir, semoga menjadi amal sholeh.
4. Para penulis artikel, jurnal dan karya tulis ilmiah lainnya yang karyanya digunakan sebagai referensi dalam penulisan tesis ini.
5. Kedua orang tua dan mertua yang selalu menjadi teladan dan mendukung.

6. Istri dan anak-anak yang selalu mendukung dan memberikan semangat.
7. Manajemen dan karyawan perusahaan tempat penelitian dilakukan yang memberikan kesempatan dan izin untuk penelitian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Dengan kerendahan hati, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dalam penulisan ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 17 Juli 2025

Kusnan



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.4.1. Manfaat Teoritis	8
1.4.2. Manfaat Praktis	8
1. Bagi Perusahaan	8
2. Bagi Penulis	8
3. Bagi Penelitian Selanjutnya	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Pustaka	10
2.1.1. Loyalitas Karyawan	10
2.1.2. Kompensasi Nonfinansial	13
2.1.3. Keadilan Organisasional	15

1. Keadilan Distributif	16
2. Keadilan Interpersonal	17
3. Keadilan Prosedural	18
2.1.4. Kepercayaan Organisasional	20
2.1.5. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional	24
2.1.6. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional	24
2.2. Kerangka Konseptual	25

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	26
3.2. Populasi dan Sampel	26
3.2.1. Populasi Penelitian	26
3.2.2. Sampel Penelitian	27
3.2.3. Teknik Sampling	27
3.3. Sumber dan Jenis Data	27
3.3.1. Sumber Data	27
3.3.2. Jenis Data	28
3.4. Metode Pengumpulan Data	28
3.5. Pengukuran Variabel (Definisi Operasional Variabel)	29
3.6. Teknik Analisis Data	30
3.6.1. Model Pengukuran atau Outer Model	31
1. Convergent Validity	31
2. Discriminant Validity	31
3.6.2. Model Struktural atau Inner Model	32
3.6.3. Pengujian Hipotesis	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	34
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	34

4.3. Deskripsi Variabel Kuantitatif dan Kualitatif	35
4.3.1.Deskripsi Kompensasi Nonfinansial	36
4.3.2.Deskripsi Keadilan Organisasional	38
4.3.3.Deskripsi Kepercayaan Organisasional	39
4.3.4.Deskripsi Loyalitas Karyawan	41
4.4. Analisis <i>Partial Least Squares Structural –</i> <i>Equation Modeling</i> (PLS-SEM)	43
4.4.1. Pengujian <i>Outer Model</i>	43
1. <i>Discriminan Validity</i>	46
2. Reliabilitas	48
4.4.2.Pengujian <i>Inner Model</i>	48
1. <i>R-square</i> (R^2)	49
2. <i>F-Square</i> (F^2)	50
3. <i>Goodness of Fit</i>	51
4. <i>Q-square</i>	51
4.4.3. Pengujian Hipotesis	52
1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	52
a. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kepercayaan Organisasional	53
b. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan	53
c. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasional	53
d. Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	53
e. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	53
2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	54
a. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	54
b. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan	54

4.5. Pembahasan	54
4.5.1. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kepercayaan Organisasional	55
4.5.2. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan	56
4.5.3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasional	58
4.5.4. Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	59
4.5.5. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	61
4.5.6. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan	63
4.5.7. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan	64
4.5.8. Eksplorasi Fenomena melalui Kombinasi Analisis Statistik dan Pendapat Kualitatif	65
 BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Implikasi Manajerial/Saran Manajerial	67
1. Keadilan organisasional	67
2. Kepercayaan organisasional	67
3. Kompensasi Nonfinansial	68
4. Loyalitas Karyawan	68
5.3. Keterbatasan Penelitian	68
5.4. Saran Penelitian Mendatang	68
 DAFTAR PUSTAKA	71
 LAMPIRAN	
1. Contoh Kuesioner	76
2. Daftar Tabel dan Gambar Hasil Analisis	81
3. Rekap, Tabulasi Jawaban Kuesioner	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	24
Gambar 4.1	Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Pra Eliminasi)</i>	43
Gambar 4.2	Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Pasca Eliminasi)</i> .	44
Gambar 4.3	Pengujian Inner Model	49
Gambar 4.4	Grafik Perbandingan Hasil Kuantitatif dan Kualitatif	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jenis-jenis kompensasi nonfinansial (kesempatan belajar, jenjang karir, dan masa kerja (salah satu indikator loyalitas)	5
Tabel 3.1	Skala Likert untuk Instrumen Penelitian	28
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel	29
Tabel 3.3	Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS	32
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	34
Tabel 4.2	Deskripsi Kompensasi Nonfinansial	36
Tabel 4.3	Deskripsi Keadilan Organisasional	38
Tabel 4.4	Deskripsi Kepercayaan Organisasional	39
Tabel 4.5	Deskripsi Loyalitas Karyawan.....	41
Tabel 4.6	Evaluasi <i>Loading Factor</i>	45
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	46
Tabel 4.8	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	47
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	47
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	48
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i>	49
Tabel 4.12	Nilai <i>F-Square</i>	50
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	51
Tabel 4.14	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Path Coefficient</i>).....	52
Tabel 4.15	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Specific Indirect Effect</i>)	54
Tabel 4.16	Ringkasan Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dalam proses bisnisnya tidak akan terlepas dari sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikap dan perilaku karyawan juga memengaruhi kemajuan sebuah perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan. Sumber daya manusia (Human Resource) memiliki peran yang sangat penting karena menjadi penentu dan pemegang kendali dalam pencapaian target perusahaan, selain itu juga merupakan perencana, serta sebagai pelaku utama yang selalu berperan aktif guna mencapai tujuan perusahaan (Emanuela, 2021).

Perusahaan memerlukan karyawan untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang diharapkan organisasi tentunya adalah karyawan yang memiliki kompetensi, yang berkemampuan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang optimal seperti yang direncanakan. Kompetensi, sebagaimana dimaksud dibuktikan dengan sertifikasi kompetensi yang diterbitkan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Selain pentingnya mendapatkan karyawan yang kompeten dan potensial, perusahaan perlu memikirkan cara untuk mempertahankan karyawan-karyawan tersebut agar tetap loyal terhadap perusahaan. Apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan loyalitas sumber daya manusianya, dalam hal ini tentu kelangsungan perusahaan akan tetap berjalan dikarenakan karyawan yang terlibat di dalamnya mempunyai rasa setia pada perusahaan, taat pada aturan perusahaan sehingga aktivitas berlangsung dengan baik.

Loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan melalui kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun luar perusahaan dari ancaman orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan mutlak diperlukan demi mencapai kesuksesan suatu perusahaan, semakin tinggi loyalitas

karyawan pada suatu perusahaan maka semakin mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik perusahaan (Haslinda, 2019). Sedangkan untuk sebaliknya bagi perusahaan yang loyalitas karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik perusahaan. Fokus penelitian ini membahas tentang variabel-variabel yang memengaruhi loyalitas karyawan, dalam penelitian ini peneliti mengambil 3 (tiga) variabel yaitu **kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional**.

Faktor utama dalam meningkatkan loyalitas kerja adalah kompensasi. Menurut Umar (2022:3) kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung memengaruhi tinggi rendahnya loyalitas karyawan yang akan berdampak luas terhadap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, sudah seharusnya pemberian kompensasi terhadap karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan, agar para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan akan terus meningkat. Dalam hal ini, loyalitas karyawan cenderung akan mampu memberikan kontribusi yang tinggi terhadap peningkatan kerja karyawan. Umar (2002:3) menjelaskan kompensasi dibedakan dalam dua bentuk, yaitu kompensasi bersifat finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial berkaitan langsung dengan masalah keuangan, sedangkan kompensasi nonfinansial lebih mengarah pada penghargaan yang diberikan pada karyawan atas kemampuan dalam bekerja.

Faktor lainnya yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah keadilan organisasi. Menurut Putra & Indrawati (2018), perusahaan yang ingin mendapatkan loyalitas yang tinggi dari karyawannya harus memperhatikan keadilan yang telah mereka terapkan dalam menjalankan perusahaan. Wiratama & Suana (2015) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan yang sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka

kontribusikan kepada perusahaan. Kepercayaan organisasi merupakan faktor selanjutnya yang memengaruhi loyalitas karyawan.

Kepercayaan organisasi merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan yang sehat antara individu dan organisasi, serta antar anggota dalam organisasi. Kepercayaan ini mencakup keyakinan terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi dalam memenuhi komitmennya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dengan identifikasi organisasi dan loyalitas karyawan sebagai mediator utama (Dai et al., 2022). Selain itu, kepercayaan organisasi juga berperan dalam menciptakan rasa aman secara psikologis di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi konflik kelompok dan meningkatkan kolaborasi (Joo et al., 2023). Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang transparan dan pemberdayaan kepemimpinan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kepercayaan organisasi.

Selain itu tidak kalah pentingnya juga adalah kepercayaan organisasional. Untuk membina hubungan kerja yang baik tersebut diperlukan adanya kepercayaan (*trust*) di antara karyawan. Kepercayaan (*trust*) menurut Roussesau (dalam Tarigan, 2019) adalah suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan atau tujuan dari orang lain. Menurut Robinson (dalam Lendra dan Andi, 2016) menyatakan bahwa kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Kemudian Blau (dalam Mikhriani, 2016) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai suatu yang esensial dan merupakan salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan.

Ketika suatu karyawan memiliki suatu kepercayaan terhadap perusahaannya, maka kesetiaan atau yang dikenal dengan nama loyalitas terhadap perusahaan tersebut akan tumbuh dan berkembang. Sehingga akan semakin

mudah bagi perusahaan tersebut melakukan pengembangan bahkan pembaharuan untuk kebaikan perusahaan.

Inspirasi penulis, mengangkat masalah penelitian ini dilakukan yang sekaligus merupakan tempat penulis bekerja sejak tahun 1990 hingga sekarang. Kompensasi nonfinansial, seperti : suatu pengakuan, kesempatan belajar untuk pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif, ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kepercayaan organisasional. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang, cenderung memiliki tingkat kepercayaan organisasional yang lebih tinggi terhadap manajemen. Selain itu, komunikasi terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan juga menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan (Hamzah & Matkhairuddin, 2023). Beberapa bentuk kompensasi nonfinansial yang diterapkan di perusahaan, tempat penulis bekerja, meliputi; **pengakuan dan apresiasi** (melalui surat keputusan/piagam, plakat, dan medali emas, penulis telah menerima apresiasi seperti ini sebanyak tiga kali), **pengembangan karir** (program pelatihan, workshop, hingga dukungan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi), **fleksibilitas jam kerja** (kebijakan jam kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan), **lingkungan kerja kondusif** (membentuk tempat kerja yang nyaman, aman, dan mendukung perkembangan individu), dan **program kesejahteraan** (meliputi asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, koperasi karyawan, dan fasilitas olahraga), serta **kesempatan belajar dan karir**.

Tabel 1.1.

Jenis-jenis kompensasi nonfinansial;
kesempatan belajar, jenjang karir dan indikator loyalitas

Nama	Saat Masuk Kerja			Saat ini	
	Tanggal	Pendidikan	Jabatan	Pendidikan	Jabatan
1	3-Aug-07	D3	Sekretaris	S1	Sekretaris
2	1-Mar-90	SMA	Satpam	S1	HR & GA
3	1-Oct-02	D1	Resepsionis	S1	Kabag Personalia
4	17-Jul-23	S1	Satpam	S1	Staf Personalia
5	2-Mar-05	SMA	Parkir	S1	Kabag Keuangan
6	20-Jul-94	STM	Teknisi	S1	Kabag Anggaran
7	19-Dec-19	SMA	Office Boy	S1 (cand)	Staf Keuangan
8	1-Apr-99	SMA	Banquet	S1	Staf Keuangan
9	1-Nov-16	SMA	Parkir	S1 (cand)	Staf Keuangan
10	5-Feb-09	SMP	Office Boy	SMA	Admin
11	4-Feb-03	SMK	Teknisi	D3	Spv. Keuangan
12	1-Apr-05	SMA	Banquet	S1	Kabag Marketing
13	2-Jul-02	D3	Staf	S1	Manajer Marketing
14	4-Sep-17	SMA	Banquet	S1 (cand)	Staf Marketing
15	12-Sep-12	SMA	Satpam	S1	Spv. Marketing

Sumber data primer, diolah dalam penelitian, 2025

Dari tabel 1.1. menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen kuat untuk mendukung pengembangan karyawan, yang terlihat dari peningkatan jenjang pendidikan, karier, dan loyalitas mereka. Awalnya, rata-rata pendidikan karyawan adalah SMA, namun kini banyak yang telah menyelesaikan pendidikan hingga S1 berkat dukungan perusahaan. Selain itu, perusahaan memberikan peluang pengembangan karier, sehingga karyawan dapat memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Loyalitas karyawan juga tercermin dari masa kerja yang panjang, hingga mencapai lebih dari 35 tahun, hasil dari lingkungan kerja yang adil dan mendukung. Hubungan harmonis ini menjadi bukti keberhasilan perusahaan dalam membangun kerjasama yang saling menguntungkan.

Perusahaan bangga atas pencapaian bersama ini dan terus berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi karyawannya.

Fenomena di perusahaan menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif telah berhasil meningkatkan loyalitas karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh peningkatan jenjang pendidikan dan jabatan dalam jangka waktu kerja yang panjang. Namun, studi empiris yang mendalam mengenai peran mediasi kepercayaan organisasional dalam hubungan antara kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan masih terbatas (Aboramadan et al., 2020; Ghosh et al., 2016; Joo et al., 2023). Sebagian besar penelitian terdahulu masih **memfokuskan hubungan langsung antara kompensasi atau keadilan organisasi terhadap loyalitas tanpa mengintegrasikan elemen kepercayaan sebagai variabel mediasi** (Colquitt et al., 2015; Putra & Indrawati, 2018). Padahal, hasil studi terbaru menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk komitmen dan loyalitas jangka panjang (Dai et al., 2022; Hamzah & Matkhairuddin, 2023).

Dengan demikian, **terdapat gap penelitian dalam hal integrasi dan peran mediasi dari kepercayaan organisasional yang belum terjelaskan secara komprehensif**, khususnya di sektor non-manufaktur berbasis layanan yang menerapkan kompensasi nonfinansial secara intensif. Solusi yang ditawarkan adalah dengan menguji peran mediasi kepercayaan organisasional dalam mempengaruhi loyalitas karyawan melalui kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional secara empiris dan kontekstual di satu perusahaan yang telah terbukti sukses membina loyalitas SDM. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman tentang model integratif perilaku organisasi, serta memberikan kontribusi praktis berupa model pengelolaan SDM berbasis nilai kepercayaan dan keadilan untuk meningkatkan loyalitas karyawan dalam jangka panjang (Aboramadan et al., 2020; Hamzah & Matkhairuddin, 2023; Dai et al., 2022).

1.2. Rumusan Masalah

Merujuk pada permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini diberi judul, “Peran kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial dan Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan.” Penelitian ini disusun dengan mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kepercayaan organisasional di perusahaan?
2. Adakah pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan organisasional di perusahaan?
3. Adakah pengaruh kepercayaan organisasional terhadap loyalitas karyawan di perusahaan?
4. Adakah pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan di perusahaan?
5. Adakah pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan di perusahaan?
6. Adakah pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional di perusahaan?
7. Adakah pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional di perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kepercayaan organisasional.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan organisasional.
3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepercayaan organisasional terhadap loyalitas karyawan.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan.

5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan.
6. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional.
7. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang sumber daya manusia mengenai analisis yang membahas tentang pengaruh kepercayaan organisasional dalam memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan informasi dan referensi yang bermanfaat yang dapat diterima serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil dan menerapkan kebijakan tentang kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional melalui mediasi kepercayaan organisasional dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini sangat berguna dalam meningkatkan wawasan penulis mengenai pentingnya peran kepercayaan organisasional dalam memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi, informasi tambahan dan acuan terhadap penelitian yang akan datang mengenai peran kepercayaan organisasional dalam memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan mengulas empat variabel utama yang terlibat dalam penelitian ini, yaitu Loyalitas Karyawan, Kompensasi Nonfinansial, Keadilan Organisasional, dan Kepercayaan Organisasional. Selain itu, akan dibahas pengembangan hipotesis yang menghubungkan variabel-variabel tersebut dalam konteks penelitian ini.

2.1.1. Loyalitas Karyawan

Loyalitas adalah kesetiaan seorang karyawan kepada perusahaan, karyawan yang loyal kepada perusahaan. Loyalitas memengaruhi karyawan untuk meningkatkan kariernya, demikian pula sebaliknya loyalitas dapat memengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain (Dewi, 2019). Menurut Onsardi (2017), loyalitas merupakan kondisi yang mengikat karyawan dengan perusahaannya, karena loyalitas bukan hanya kesetiaan yang terlihat dari seberapa lama seseorang bekerja di dalam organisasi perusahaan, namun dapat dilihat juga dari seberapa besar ide, pikiran dan gagasan, serta kinerjanya tercurah sepenuhnya kepada perusahaan itu.

Sutriniasih (2018) menyatakan timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik perusahaan atau organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Loyalitas karyawan didasarkan pada hubungan kepercayaan, rasa memiliki yang kuat, dan kemauan untuk tetap dalam organisasi. Kepuasan karyawan memberikan dampak positif pada loyalitas dan kepercayaan diri karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja (Al-edenat dan Alhawamdeh, 2018). Menurut Siswanto (2012:28), pengertian loyalitas karyawan adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottomline.

Loyalitas karyawan merupakan sikap dan perilaku individu terhadap organisasi yang tercermin dalam komitmen mereka untuk tetap bekerja, memberikan kontribusi terbaik, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), loyalitas karyawan dapat dilihat dari tingkat komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi.

Menurut Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Kusumo (2016) menyatakan bahwa loyalitas adalah saling mengenal antar anggota dalam kelompoknya yang besar, perasaan memiliki yang kuat, memiliki teman yang banyak dalam perusahaan, dan terdapat hubungan pribadi selama mereka menjalani pekerjaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Loyalitas karyawan dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap perusahaan yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab, kesetiaan terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti buah pikiran dan perhatian.

Robbins dan Judge (2019), Beberapa indikator loyalitas karyawan antara lain:

1. Kesediaan untuk tetap bekerja dalam organisasi meskipun ada peluang pekerjaan lain.
2. Kesediaan untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi.
3. Tingkat kebanggaan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut (Siswanto, 2010) indikator loyalitas karyawan ialah sebagai berikut:

1. Ketaatan pada peraturan,
2. Tanggung jawab pada perusahaan,
3. Kemauan untuk bekerja sama,

4. Rasa memiliki,
5. Hubungan antar pribadi, dan
6. Kesukaan terhadap pekerjaan

Kompensasi nonfinansial menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam sebuah perusahaan. Kompensasi nonfinansial ini juga bisa dihubungkan dengan kepercayaan organisasi dalam mempengaruhi loyalitas sehingga posisi kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi yang menjembatani terjadinya pengaruh antara kompensasi nonfinansial dan loyalitas karyawan. Ini artinya bahwa jika dalam sebuah organisasi kepercayaan organisasional meningkat akan mendorong terjadinya pengaruh yang signifikan antara kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas seorang karyawan. Penelitian Jufri (2020) bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasi pada perusahaan bergerak di bidang jasa transportasi. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2019) menjelaskan dalam penelitian bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasi. Hartanto dan Hamdan (2020) bahwa kepercayaan organisasi mampu memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan.

Hubungan kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan, yang mencakup pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan diri, telah terbukti memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kepercayaan organisasional, yang berfungsi sebagai mediator, dapat memperkuat hubungan antara kompensasi nonfinansial dan loyalitas karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan adanya kepercayaan dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Dai et al., 2022; Matzler & Renzl, 2006).

Dalam konteks ini, kompensasi nonfinansial yang dipersepsikan secara positif dapat memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Kepercayaan ini, pada gilirannya, akan meningkatkan tingkat loyalitas mereka. Sebuah studi oleh Hamzah & Matkhairuddin (2023) mengungkapkan bahwa penghargaan nonfinansial dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang merupakan prediktor signifikan dari loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian Wandara (2020) menegaskan bahwa kepercayaan organisasi berperan sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara kompensasi nonfinansial dan komitmen karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kompensasi nonfinansial secara positif berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

2.1.2. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2019:118). Pegawai bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan berupa kompensasi. Notoatmodjo (2019:153) berpendapat, kompensasi adalah yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Panggabean (2020:75), kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Nawawi (2023:419) kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Handoko (2017:442), menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial merupakan salah satu balas jasa selain berupa uang. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis di mana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Triton (2018:125), adalah kompensasi

nonfinansial diberikan dengan maksud mempertahankan pegawai dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi pegawai yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

Menurut Handoko, (2017:442) indikator kompensasi nonfinansial yaitu:

1. Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kompensasi nonfinansial yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dapat berbentuk pekerjaan yang menarik, mendapatkan pelatihan sehingga memiliki kesempatan untuk berkembang, wewenang dan tanggung jawab, serta adanya penghargaan atas kinerja yang baik. Berdasarkan teori tersebut menjelaskan kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu pekerjaan yang dapat mendorong pegawai untuk mengerjakan dengan baik, karena pekerjaan yang diberikan menarik dan mempunyai tantangan dalam pengerjaannya. pegawai mempunyai kesempatan untuk berkembang karena diberikannya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab.

2. Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Kompensasi nonfinansial berupa penghargaan baik secara lisan maupun tertulis, fasilitas kendaraan, perumahan, peralatan rumah tangga dan fasilitas kesehatan seperti jasa dokter dan perawatan kesehatan.

Penelitian Wandara (2020) menjelaskan bahwa kompensasi nonfinansial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasi karyawan pada PT. Bakas Aneka Citra Wisata Tirta, Demikian halnya penelitian Khoiriyah (2024), Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja individu dan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi pada generasi gen Z yang bekerja. Menurut penelitian Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023) kompensasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti ikatan kerja sama, kepuasan

kerja, pengadaan yang efektif, motivasi, stabilitas, disiplin maupun kepercayaan organisasi.

Hubungan kompensasi nonfinansial dengan kepercayaan organisasional, yang mencakup pengakuan, pemberian penghargaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah & Matkhairuddin (2023) menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, Dai et al. (2022) menegaskan bahwa penghargaan nonfinansial berfungsi sebagai faktor pendorong yang memotivasi karyawan untuk lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi, yang memperkuat kepercayaan organisasional.

Selanjutnya, penelitian oleh Wandara (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang positif, yang didukung oleh kebijakan kompensasi nonfinansial, dapat meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap manajemen. Joo et al. (2023) juga mengidentifikasi kepercayaan organisasional sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja kerja karyawan. Dengan demikian, kompensasi nonfinansial tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: ***H1: Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasional.***

Hipotesis ini memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut mengenai mekanisme hubungan antar variabel tersebut.

2.1.3. Keadilan Organisasional

Menurut Eberlin dan Tatum (2018), keadilan organisasi merupakan perlakuan yang sama kepada seluruh anggota oleh organisasi dalam lingkungan kerja. Istilah keadilan organisasi adalah teori kesetaraan yang telah dikembangkan oleh Adams Smith. Teori kesetaraan ini berfokus pada bagaimana reaksi individu dalam menghadapi suatu situasi yang berfokus pada reaksi

individu terhadap situasi adil atau tidak adil atas putusan distribusi yang dibuat oleh organisasi.

Cohen-Charash dan Spector (2021) mengatakan mereka (karyawan) sadar dan melakukan perbandingan posisi mereka sendiri dengan beberapa karyawan lainnya yang berbeda dalam posisi yang sama seperti mereka sendiri. Sebagai hasil dari perbandingan ini mereka (karyawan) mungkin memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi diperlakukan tidak adil oleh organisasi.

Menurut Iqbal (2017), jika di dalam organisasi karyawan tidak mendapatkan keadilan, hasilnya akan dapat mengurangi output dari karyawan tersebut sebagai respon alami terhadap perlakuan tidak adil. Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, keberadaan setiap individu dalam situasi apapun memerlukan perlakuan adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi.

Fatchurochman (1999), mengatakan bahwa keadilan organisasi adalah kunci yang mendorong keberhasilan dalam setiap organisasi. Dalam mempertahankan karyawan yang puas berkomitmen dan loyal maka organisasi harus memperhatikan persepsi karyawan tentang tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Colquitt (2021), mengaitkan keadilan dalam tiga hal yaitu keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan prosedural.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif memandang keadilan berdasarkan penilaian yang telah dibayarkan oleh perusahaan sebanding dengan usaha yang telah karyawan lakukan terhadap perusahaan. Keadilan distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang berkaitan dengan hasil putusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya dapat berwujud (berupa bayaran) atau tidak berwujud (berupa pujian). Persepsi dalam keadilan distributif dapat dikatakan outcome seimbang dengan input.

Wardani (2015), menjelaskan bahwa keadilan distributif merujuk pada konsep keadilan yang dipahami dari hasil yang diterima oleh individu dari suatu organisasi. Hasil-hasil ini didistribusikan berdasarkan prinsip kesetaraan dan

ditentukan berdasarkan kontribusi yang diberikan oleh individu tersebut. Ketika prinsip-prinsip ini tidak dihormati, maka akan muncul persepsi bahwa pembagian hasil yang tidak adil, yang dapat menciptakan ketegangan di kalangan individu. Hal ini kemudian dapat mendorong individu untuk mengatasi ketegangan dengan cara yang tidak produktif, yang pada gilirannya bisa merugikan organisasi.

Menurut Jullimursyida (2019), keadilan distributif adalah keseimbangan yang diberikan oleh karyawan berupa reward ataupun gaji sehingga karyawan merasa puas. Dengan mengacu pada definisi ini, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan masalah-masalah di tingkat dasar seperti gaji, promosi, dan pemecatan.

2. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal adalah salah satu bentuk keadilan yang diharapkan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Tjahyanti dan Puspasari (2017), keadilan interpersonal adalah bagaimana seseorang diperlakukan secara sama dan sopan, bermartabat dan penuh penghargaan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Keadilan interpersonal, seperti yang didefinisikan oleh Gibson (2012) berkaitan dengan penilaian yang dibuat oleh karyawan tentang apakah mereka merasa diperlakukan dengan adil oleh atasannya dan oleh pihak berwenang lainnya di organisasi. Keadilan interpersonal lebih menyoroti bagaimana karyawan merasa diperlakukan baik oleh orang lain dalam organisasi.

Gibson (2012), menyatakan bahwa persepsi keadilan interpersonal lebih tinggi ketika pimpinan organisasi memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat. Misalnya, jika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan penuh martabat dan menghargai mereka, maka karyawan akan merasa bahwa ada keadilan interpersonal dalam organisasi tersebut. Keadilan interpersonal melibatkan tingkat keadilan yang dilihat oleh individu berdasarkan cara mereka diperlakukan oleh orang lain di dalam organisasi. Perlakuan yang dimaksud adalah perlakuan yang diterima karyawan dari atasannya atau pimpinannya di tempat kerja (Faeq dan Ismael, 2022).

3. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural melihat keadilan berdasarkan suatu aturan dan prosedur yang telah dilakukan perlu mendapatkan penilaian keadilan. Wardani (2015), memberikan pernyataan bahwa keadilan prosedural adalah bagaimana karyawan melihat keadilan dalam aturan dan prosedur yang mengatur berbagai proses. Lebih lanjut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip keadilan prosedural mencakup ketidakberpihakan, memberikan suara atau kesempatan untuk didengar, menjaga netralitas proses, serta mempercayai otoritas yang mengambil keputusan. Kesemua prinsip ini memiliki peran penting dalam meningkatkan persepsi terhadap keadilan prosedural.

Menurut Tyler dan Blader (2023), mengemukakan bahwa keadilan prosedural melibatkan keyakinan dalam kemampuan sosial untuk menyelesaikan perbedaan dalam kepentingan dan nilai-nilai serta mencapai resolusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Persepsi Keadilan Prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu: melalui model kepentingan pribadi (self interest) yang diajukan Thibaut dan Walker dan model nilai kelompok (group value model).

Penelitian Tobias, dkk (2022) menunjukkan adanya korelasi jelas yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasional, sumbangan yang diberikan variabel keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasional adalah 86,4%. Penelitian Manihuruk, dkk (2023) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi, baik secara parsial maupun simultan. Adi Rahmat (2017) dalam penelitian bahwa ada pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sandra Kandita, 2021); (Sudirman., Asrin., & Rokhmat, 2021) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

Hubungan keadilan organisasional dengan kepercayaan organisasional, yang meliputi keadilan dalam kebijakan, praktik, dan hasil yang diterapkan dalam organisasi, memainkan peran penting dalam memperkuat kepercayaan karyawan

terhadap organisasi. Penelitian oleh Widyaningrum (2010) menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan komitmen karyawan, yang secara tidak langsung meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen. Temuan ini didukung oleh Anggraini et al. (2016), yang mengemukakan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB) di kalangan karyawan.

Selain itu, Dwika dan Adnyani (2020) menegaskan bahwa keadilan organisasional dan kepercayaan saling berhubungan erat. Keadilan dalam proses dan hasil yang diterapkan dalam organisasi dapat membangun kepercayaan yang kuat, karena karyawan merasa bahwa organisasi bertindak dengan niat baik dan selalu memperhatikan kepentingan mereka.

Berdasarkan tinjauan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: ***H2: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasional.***

Hipotesis ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut guna menggali dimensi-dimensi keadilan organisasional serta dampaknya terhadap kinerja dan loyalitas karyawan.

Keadilan organisasi berbagai jurnal yang ada mempengaruhi loyalitas karyawan kemudian pengaruh antara keadilan organisasi dan loyalitas karyawan menjadi lebih maksimal apabila dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Ini artinya bahwa dalam sebuah organisasi ketika kepercayaan organisasi mampu ditingkatkan untuk mediasi terjadinya pengaruh antara keadilan organisasi dengan loyalitas karyawan maka akan tumbuh beriringan untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Penelitian Rubiatun dan Yuliani (2020) menjelaskan bahwa ada pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi. Kepercayaan organisasi dapat menjadi variabel mediasi dan menjembatani terjadinya pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan berdasarkan acuan jurnal Mulyadi (2018), Mahmudah, TH dan Haidar RA (2016).

Organisasi yang memiliki kepercayaan yang kuat dalam struktur dan kebijakan internalnya dapat memaksimalkan pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh antara keadilan organisasi dan loyalitas karyawan menjadi lebih signifikan apabila dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepercayaan organisasi dapat ditingkatkan, maka mediasi ini akan memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian oleh Rubiatun dan Yuliani (2020) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional pada PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi. Kepercayaan organisasi berfungsi sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan, sebagaimana juga dijelaskan dalam jurnal oleh Mulyadi (2018), Mahmudah, TH, dan Haidar RA (2016).

Hubungan keadilan organisasional dengan loyalitas karyawan, yang mencakup dimensi keadilan distributif dan prosedural, memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa keputusan dan perlakuan yang mereka terima dalam organisasi adalah adil, mereka cenderung mengembangkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ependi dan Sudirman (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, dengan peningkatan kepercayaan organisasi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: ***H5: Ada pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan.***

2.1.4. Kepercayaan Organisasional

Menurut Sari (2019) Kepercayaan Organisasi adalah ekspektasi dan pengharapan positif terhadap perusahaan dan manajemennya, sehingga mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan memahami

peran mereka dalam organisasi serta berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut. Menurut Asikin (2020) Kepercayaan Organisasi merupakan tingkat ekspektasi positif yang ditunjukkan pegawai terhadap manajemen. Bila Kepercayaan Organisasi yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka apa yang menjadi tujuan organisasi akan mudah diterima.

Menurut Syarif (2019) Kepercayaan organisasi adalah keyakinan dari individu atau kelompok secara keseluruhan bahwa individu atau organisasi akan melakukan segala upaya, baik explicit maupun tersirat, dengan itikad baik untuk bertindak sesuai dengan komitmen, bahwa kejujuran dalam hubungan akan memastikan konsekuensi dari komitmen, dan bahwa orang-orang yang terlibat tidak akan berusaha untuk mengambil keuntungan dari orang lain bahkan jika mereka memiliki kesempatan.

Hardiani (2018) mendefinisikan kepercayaan (trust) sebagai ekspektasi, keyakinan atau asumsi mengenai tindakan yang akan diambil pihak lain akan bermanfaat, menguntungkan, atau setidaknya tidak merusak kepentingannya dan kepercayaan (trust) sebagai kondisi psikologis yang membuat seseorang rentan terhadap pihak ketiga.

Sari (2019) indikator yang dapat mengukur Kepercayaan Organisasi adalah:

1. Terbuka dan jujur
2. Peduli
3. Dapat diandalkan

Menurut Robbins dan Judge (2018), terdapat 5 dimensi dalam hal kepercayaan organisasi antara lain:

1. Integritas (Integrity), merujuk pada kejujuran dan keadaan sebenarnya. Dari kelima dimensi, ini tampaknya yang paling penting, bila seseorang menilai sifat dapat dipercaya dari pihak lain. “Tanpa pemahaman karakter moral dan kejujuran dasar orang lain, dimensi kepercayaan lain tidak akan ada artinya.
2. Kompetensi (Competence), pengetahuan dan keterampilan interpersonal dan teknis seseorang bisa menjalankan apa yang dia katakan ketika orang itu memiliki kemampuan untuk mengeksekusi kata-katanya. Ketika dia tidak tahu

apa makna dari apa yang dia katakan, Anda mungkin tidak bisa mengandalkan orang tersebut. Oleh karena itu, Anda harus menyadari kekuatan dan kelemahan Anda, menawarkan pertolongan ketika Anda bisa melakukannya serta mencari sumber daya dan pertolongan ketika membutuhkan.

3. Konsistensi (Concistency), dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan memiliki penilaian yang baik dalam menangani suatu situasi. Menurut De Janasz et al. (2006) elemen ini menitikberatkan pada kesesuaian dengan “praktik sebelumnya” yang telah Anda lakukan. Dalam bahasa yang sederhana, kita tidak akan percaya kepada mereka yang plin-plan atau yang tindakannya tidak sesuai apa yang dikatakannya. Artinya, Anda harus melakukan sesuatu yang konsisten dengan apa yang pernah Anda lakukan sebelumnya; “you do what you say you will do”. Peribahasa “mulutmu harimaumu” tepat untuk menggambarkan keharusan untuk selalu konsisten. terkait dengan keandalan individu, prediktabilitas, dan membuat penilaian pada diri seseorang dalam menangani situasi.
4. Keterbukaan (Openness), adalah berhubungan dengan keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas. Anda tidak menutup pada ide baru. Komponen kepercayaan ini menyarankan agar Anda menyadari siapa Anda serta merasa nyaman berbagi dan terbuka kepada orang lain. Perlu ditambahkan, ketika seseorang berbagi kepada Anda, Anda membesarkan hati, menerima, serta mendukung mereka, sebagai lawan dari mengkritik serta mencemooh mereka (De Janasz et al., 2006).

Pentingnya kepercayaan organisasi dalam sebuah hubungan sosial khususnya hubungan kerja dalam perusahaan karena dalam memperlancar untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pentingnya kepercayaan organisasi dalam perusahaan di sampaikan oleh Mishra dan Morrissey (2020) yang menyatakan bahwa ketika tingkat kepercayaan (trust) individu pada organisasi rendah, cenderung untuk menjadi kurang kreatif, kurang inisiatif dan kurang semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Rahardjo, Sasa dan Handayani (2020) menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan kepercayaan organisasional terhadap loyalitas karyawan. Ependi dan Sudirman (2023), Kepercayaan

berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas karyawan. Artinya, peningkatan kepercayaan akan berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan LP3I kantor Pusat.

Hubungan kepercayaan organisasional dengan loyalitas karyawan merupakan elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya loyalitas karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi dapat bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kompensasi, keadilan organisasional, dan loyalitas karyawan. Dai et al. (2022) mengungkapkan bahwa kepercayaan organisasi meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (Organizational Citizenship Behavior) dan loyalitas karyawan. Matzler dan Renzl (2006) menyoroti pentingnya kepercayaan interpersonal dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Ependi dan Sudirman (2021) juga menegaskan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak langsung terhadap loyalitas karyawan, bahkan dalam situasi yang penuh tantangan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Joo et al. (2023) menemukan bahwa kepercayaan organisasi yang tinggi, bersama dengan kepemimpinan yang memberdayakan, dapat mengurangi konflik dalam kelompok, menciptakan rasa aman, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Hamzah dan Matkhairuddin (2023) menunjukkan bahwa kepercayaan berfungsi sebagai penghubung antara imbalan nonfinansial dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menjadi dasar bagi loyalitas karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: ***H3: Kepercayaan organisasional secara positif memengaruhi loyalitas karyawan.***

Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi hubungan ini serta faktor-faktor lain yang memengaruhinya.

2.1.5. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional

Kompensasi nonfinansial, seperti pengakuan dan penghargaan, berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Kepercayaan organisasional berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kompensasi nonfinansial dan loyalitas karyawan. Penelitian oleh Hamzah & Matkhairuddin (2023) menunjukkan bahwa penghargaan nonfinansial meningkatkan loyalitas melalui peningkatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sementara Dai et al. (2022) mengemukakan bahwa kompensasi nonfinansial dapat memotivasi komitmen karyawan yang lebih kuat, dengan kepercayaan organisasi sebagai penghubung utama.

Oleh karena itu, hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

H6: Pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh kepercayaan organisasional.

2.1.6. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional

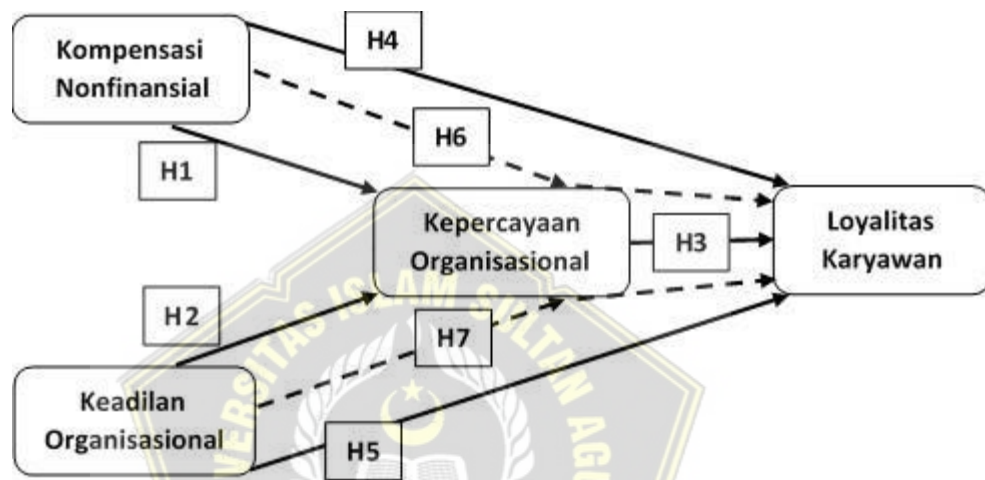
Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan pengaruh ini lebih maksimal bila dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Jufrizen & Sandra Kandita (2021) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada loyalitas, sementara Sudirman et al. (2021) menegaskan dampak positif keadilan terhadap kinerja dan loyalitas. Kepercayaan organisasional memperkuat hubungan ini, menghubungkan keadilan organisasi dengan loyalitas karyawan.

Dengan demikian, hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

H7: Pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh kepercayaan organisasional.

2.2. Kerangka Konseptual

Penelitian ini terfokus pada peran kepercayaan organisasional dalam memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan di perusahaan tempat penelitian dilakukan. Oleh karena itu untuk memberikan pemahaman terhadap alur penelitian ini digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2018) menyebutkan bahwa *explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti dalam sebuah penelitian. Tujuan dari *explanatory research* adalah untuk menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian beberapa hipotesis. Sedangkan menurut Mahendra (2020) *explanatory research* merupakan jenis penelitian yang menjelaskan hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menurut penelitian kuantitatif adalah kajian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungannya (Hardani, dkk, 2020; Prasetya & Susilo, 2022). Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengembangkan dan menggunakan model matematika, teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran merupakan bagian penting dari penelitian kuantitatif. Ini memberikan wawasan atau jawaban atas hubungan dasar hubungan kuantitatif.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas tertentu yang diterapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono: 2018). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan tempat penelitian dilakukan yang berjumlah 93 orang.

3.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2018). Disini sampel harus benar-benar mencerminkan keadaan populasi, artinya kesimpulan yang diambil dari sampel harus merupakan kesimpulan dari populasi (Hardani, 2020; Prasetya & Susilo, 2022). Karena populasi sedikit maka seluruh populasi dijadikan sampel semua yaitu 93 karyawan. Atau dengan kata lain sampelnya berdasarkan sensus (Widodo, 2025)

3.2.3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampling jenuh ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Dalam penelitian ini jumlah responden seluruhnya 93 orang, terdapat satu karyawan yang telah mengundurkan diri, satu peneliti yang tidak mengisi kuesioner untuk menjaga objektivitas, serta dua anggota Direksi yang batal diberikan kuesioner. Dengan demikian, jumlah kuesioner yang kembali dan dinyatakan sah untuk dianalisis adalah sebanyak 89.

3.3. Sumber dan Jenis Data

3.3.1. Sumber Data

Sumber data pertama adalah sumber data primer. Menurut Widyastuti & Changda data primer merupakan sumber data yang telah dikumpulkan langsung dari sumber objek yang diteliti dengan menggunakan kuisisioner (Widyastuti & Changda, 2019). Data primer bersumber dari karyawan diperusahaan tempat penelitian dilakukan yang berjumlah 93 orang.

Sumber data kedua adalah sumberdata sekunder. Menurut Sugiyono (2019) data sekunder adalah sumber yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen.

Sumber data sekunder diperoleh dari buku, jurnal sebelumnya dan literatur. Pada penelitian ini sumber data sekunder adalah data data perusahaan yang mendukung dengan tema penelitian ini.

3.3.2. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Menurut Kuncoro (2021), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian ini dalam pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiono (2019) Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk menjawabnya. Dalam angket ini terdapat beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian dan pertanyaan yang dijawab adalah makna pengujian hipotesis dengan menggunakan skala likert.

Menurut Sugiono (2019) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Metode pengumpulan data menggunakan skala Likert dengan lima (5) nilai. Penggunaan skala 1-5 untuk jawaban responden yang terbagi dalam 5 (lima) kategori, yaitu:

Table 3.1

Skala Likert untuk Instrumen Penelitian

No	Jawaban	Singkatan	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Ragu-ragu	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

3.5. Pengukuran Variabel

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Ref
Loyalitas Karyawan	Loyalitas karyawan merupakan sikap dan perilaku individu terhadap organisasi yang tercermin dalam komitmen mereka untuk tetap bekerja, memberikan kontribusi terbaik, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi	1. Ketaatan pada peraturan, 2. Tanggung jawab pada perusahaan, 3. Kemauan untuk bekerja sama, 4. Rasa peduli & memiliki terhadap tempat kerja, 5. Menyukai pekerjaan di perusahaan,	Robbin dan Judge (2019). Siswanto (2010)
Kompensasi Nonfinancial	Kompensasi nonfinancial merupakan salah satu balas jasa selain berupa uang.	1. Mendapatkan kesempatan pelatihan, 2. Wewenang dan tanggung jawab yang jelas, 3. Puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan, 4. Merasa dihargai dengan diberikan asuransi kecelakaan diri di luar jam kerja, 5. Fasilitas kesehatan yang bermanfaat,	Handoko (2017: 442)

Keadilan Organisasional	Keadilan organisasi merupakan perlakuan yang sama kepada seluruh anggota oleh organisasi dalam lingkungan kerja.	1. Keadilan dalam hal Gaji, 2. Keadilan Promosi, 3. Perlakuan adil dari perusahaan, 4. Kesempatan untuk didengar pendapatnya 5. Prosedur perusahaan yang berimbang,	Eberlin dan Tatum (2018), Cohen-Charash dan Spector (2021), Iqbal (2017), Colquitt (2021).
Kepercayaan Organisasional	Kepercayaan organisasional merupakan tingkat ekspektasi positif yang ditunjukkan pegawai terhadap manajemen	1. Integritas (Integrity), 2. Kompetensi (Competence), 3. Konsistensi (Concistency), 4. Kepedulian terhadap perusahaan, 5. Keterbukaan (Openness),	Robbins dan Judge (2018).

3.6. Teknik Analisis Data

Bagian ini berisi tentang jenis atau model analisis data dan mekanisme alat analisis data yang digunakan dalam penelitian. Analisis data dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul (Sugiyono, 2019). Langkah-langkah dalam analisis data meliputi pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis data responden, pembuatan tabel data berdasarkan variabel dari semua responden, penyajian data dari setiap variabel yang diteliti, perhitungan untuk menjawab pertanyaan penelitian, dan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square). Kelebihan software SmartPLS

dalam (Muhson, 2022) terdiri dari 1. Berguna untuk menguji hubungan antara variable, 2. Pendekatan SmartPLS tidak mendasar pada berbagai asumsi, 3. Jumlah sampel yang dibutuhkan relatif kecil, 4. Data dalam analisis tidak harus berdistribusi normal karena SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak 5. Mampu menguji model SEM formatif dan refleksi dengan skala pengukuran indikator berbeda dalam satu model

Analisis SEM-PLS biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau biasa disebut outer model dan model struktural (structural model) atau biasa disebut inner model.

3.6.1. Model Pengukuran atau Outer Model

Model pengukuran atau outer model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari Convergent Validity dan Discriminant Validity.

1. Convergent Validity

Convergent Validity digunakan untuk mengevaluasi keabsahan setiap indikator konstruk dalam penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk. Rule of thumb untuk loading factor yang biasa digunakan untuk mengukur convergent validity yaitu $> 0,5$ tetapi akan lebih baik lagi jika loading factor $> 0,7$ (Abdillah & Jogiyanto, 2014). Nilai average variance inflation factor (AVE) harus $> 0,5$

2. Discriminant Validity

Discriminant validity berguna untuk memastikan hasil dari convergent validity. Discriminant validity terjadi ketika dua instrumen yang mengukur konstruk berbeda tidak menunjukkan korelasi yang signifikan antara skornya. Metode yang digunakan yaitu cross loading dan membandingkan akar AVE. Rule of thumb untuk cross loading $> 0,7$ dalam satu variable. Rule of thumb untuk akar AVE $> 0,5$ tetapi jika tidak tercapai tetap dapat digunakan karena

hasil convergent validity sudah diperoleh hasil yang valid. Akar AVE digunakan untuk membandingkan setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lain dalam model (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

Tabel 3.3 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Loading Factor	> 0,7
	AVE	> 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > korelasi variabel laten
	Cross loading	> 0,7 dalam satu variabel

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk (Ghozali & Hengky Latan, 2017). Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu Cronbach's alpha dan composite reliability (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

1. Composite Reliability Composite Reliability digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan dinilai lebih baik dalam mengestimasi internal. rule of thumb untuk composite reliability yaitu > 0,6 (Abdillah & Jogiyanto, 2014)
2. Cronbach's Alpha Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas suatu konstruk dan memastikan bahwa nilai reliabilitas komposit mencapai batas bawah yang diinginkan. Rule of thumb untuk Cronbach's Alpha yaitu >0,7 (Abdillah & Jogiyanto, 2014).

3.6.2. Model Struktural atau Inner Model

Menurut Ghozali dalam Nikita Inner model (inner relation, structural model dan substantive) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Stone-Geisser Q-square untuk predictive relevance dan uji t serta sigifikansi dari koefisien parameter jalur

struktural yang didapat lewat prosedur bootstrapping. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Ghozali, 2017).

Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Chin dalam Ghozali, nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \dots$$

Dimana $R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah R-square variabel endogen. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran ini setara dengan koefisien determinan total pada analisis jalur (path analysis).

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t-tabel dan t-statistic. Hipotesis terdukung atau diterima apabila t-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel. Nilai t-tabel dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah 1,96. Keterdukungan hipotesis dalam penelitian terjadi apabila nilai t-statistic $> 1,96$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 93 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang disebarakan secara langsung (*face to face*) yang dilakukan mulai tanggal 16 Mei – 17 Juni 2025. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 93 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 89. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 89 responden.

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali dan sah untuk dianalisa diperoleh sebanyak 89 jawaban kemudian disajikan dalam karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Umur:		
< 25 tahun	3	3,4%
25 – 35 tahun	26	29,2%
36 – 45 tahun	36	40,4%
46 – 55 tahun	22	24,7%
>55 tahun	2	2,2%
Total =	89	100%
Gender:		
Laki-laki	80	89,9%
Perempuan	9	10,1%
Total =	89	100%
Pendidikan:		
SMA/ sederajat	67	75,3%
Diploma	3	3,4%
Sarjana	19	21,3%
Total =	89	100%

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 40,4% karyawan berumur 36 – 45 tahun, umur ini merupakan umur dewasa matang dan produktif.

Karakteristik gender menunjukkan sebanyak 89,9% karyawan adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa kecintaan laki-laki terhadap dunia kerja sangat tinggi mengingat tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak dengan pendidikan SMA/ sederajat dengan persentase 75,3%, ini menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pendidikan menengah.

4.3. Deskripsi Variabel Kuantitatif dan Kualitatif

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 89 karyawan terhadap indikator pengukur tiap variabel (kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional, kepercayaan organisasional dan loyalitas karyawan). Penelitian ini menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif untuk mengeksplorasi pengaruh kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan loyalitas karyawan.

Metode kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. SEM-PLS memungkinkan evaluasi kekuatan hubungan antar variabel serta pemahaman yang lebih mendalam tentang interaksi mereka apakah berada pada kategori **sedang**, **rendah** atau **tinggi**.

Analisis kualitatif menggunakan pendekatan tematik dan content analysis pada jawaban terbuka dari 89 responden, yang dikelompokkan menjadi tiga kategori: **positif**, **netral**, dan **negatif**. Kategorisasi ini membantu mengidentifikasi pola dan sikap karyawan terhadap variabel yang diteliti.

Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan komprehensif tentang dinamika hubungan antara variabel, menggabungkan data kuantitatif mengenai kekuatan hubungan dan analisis kualitatif mengenai pandangan subjektif karyawan.

4.3.1 Deskripsi Kompensasi Nonfinansial

Tabel 4.2 Deskripsi Kompensasi Nonfinansial

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam pekerjaan saya			2	2,2	5	5,6	51	57,3	31	34,8	84,88 (Tinggi)
Saya merasa puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan (logistik, seragam, fasilitas olah raga, fleksibilitas jam kerja, sumbangan internal, dll.)					4	4,5	45	50,6	40	44,9	88,08 (Tinggi)
Saya merasa dihargai dengan diberikan asuransi kecelakaan diri di luar jam kerja dan hubungan kerja.			1	1,1	4	4,5	36	40,4	48	53,9	89,36 (Tinggi)
Saya merasa fasilitas kesehatan yang diberikan perusahaan sangat			1	1,1	4	4,5	38	42,7	46	51,7	89,00 (Tinggi)

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
bermanfaat											
Rata-rata											87,83 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kompensasi nonfinansial memiliki nilai indeks rata-rata 87,83 yang menandakan bahwa karyawan mendapatkan kompensasi nonfinansial yang tinggi. Tanggapan responden terkait fasilitas asuransi kecelakaan diri di luar jam kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 89,36 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan fasilitas asuransi kecelakaan diri di luar jam kerja yang disediakan oleh perusahaan. Kemudian tanggapan mengenai wewenang dan tanggung jawab memperoleh nilai indeks 84,88 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam pekerjaannya.

Mayoritas responden (67,4%) menilai bahwa kompensasi nonfinansial seperti fasilitas kesehatan, seragam, logistik, dan lingkungan kerja telah sesuai dengan harapan mereka. Sebanyak 12,4% memberikan tanggapan negatif, terutama terkait kurangnya pelatihan atau penghargaan nonmateri. Sedangkan 20,2% bersikap netral atau menyatakan harapan untuk peningkatan.

Mayoritas responden menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup memadai dan mendukung kenyamanan kerja. Fasilitas yang sering disebutkan antara lain BPJS, asuransi tambahan, lingkungan kerja yang nyaman, seragam, fasilitas olahraga, hingga bantuan saat musibah.

Namun, responden juga berharap perusahaan dapat meningkatkan aspek **pengembangan diri**, seperti pelatihan profesional yang lebih relevan dengan posisi kerja, penghargaan masa kerja, dan dukungan pasca-pensiun.

Beberapa menyatakan bahwa meskipun fasilitas dasar sudah tersedia, kompensasi nonfinansial belum merata antar divisi.

4.3.2. Deskripsi Keadilan Organisasional

Tabel 4.3 Deskripsi Keadilan Organisasional

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan sudah adil sesuai kebijakan perusahaan			4	4,5	12	13,5	49	55,1	24	27	80,98 (Tinggi)
Perusahaan memperlakukan saya secara adil			1	1,1	12	13,5	59	66,3	17	19,1	80,68 (Tinggi)
Pendapat saya didengarkan dalam pengambilan keputusan			1	1,1	24	27	55	61,8	9	10,1	76,18 (Tinggi)
Prosedur perusahaan berjalan dengan berimbang			1	1,1	17	19,1	58	65,2	13	14,6	78,66 (Tinggi)
Rata-rata											79,13 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai keadilan organisasional memiliki nilai indeks rata-rata 79,13 yang menandakan bahwa karyawan mendapatkan keadilan organisasional yang tinggi. Tanggapan responden keadilan gaji menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 80,98 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan

merasa gaji yang diberikan perusahaan sudah adil. Kemudian tanggapan mengenai kesempatan untuk didengar memperoleh nilai indeks 76,18 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pendapatnya didengarkan dalam pengambilan keputusan.

Pada dimensi keadilan organisasional, **66,3%** responden merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Namun terdapat **14,6%** responden yang merasa belum mendapatkan keadilan, dengan alasan seperti ketimpangan promosi dan reward. Sebanyak **19,1%** berada di kategori netral.

Banyak responden merasa bahwa perusahaan telah memperlakukan mereka secara adil. Hal ini mencakup pemenuhan hak-hak dasar seperti gaji tepat waktu, kesempatan yang sama dalam akses terhadap fasilitas, serta peraturan kerja yang diterapkan secara konsisten.

Namun, beberapa responden mengangkat isu terkait ketidakadilan dalam pembagian beban kerja, perlakuan khusus kepada karyawan tertentu, serta kelemahan dalam sistem promosi dan penghargaan. Terdapat pula responden yang berharap adanya evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan internal agar keadilan dapat lebih dirasakan di seluruh bagian organisasi.

4.3.3. Deskripsi Kepercayaan Organisasional

Tabel 4.4 Deskripsi Kepercayaan Organisasional

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya yakin bahwa manajemen perusahaan memiliki integritas yang baik.					5	5,6	51	57,3	33	37,1	86,30 (Tinggi)
Saya yakin bahwa manajemen perusahaan memiliki kompetensi dalam					5	5,6	54	60,7	30	33,7	85,62 (Tinggi)

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
menjalankan operasional perusahaan.											
Saya beranggapan bahwa manajemen perusahaan selalu menunjukkan konsistensi dalam setiap pengambilan keputusan.			2	2,2	16	18	51	57,3	20	22,5	80,02 (Tinggi)
Saya yakin bahwa manajemen memiliki kepedulian terhadap perusahaan.			1	1,1	1	1,1	48	53,9	39	43,8	88,02 (Tinggi)
Rata-rata											84,99 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepercayaan organisasional memiliki nilai indeks rata-rata 84,99 yang menandakan bahwa karyawan mendapatkan kepercayaan organisasional yang tinggi. Tanggapan responden terkait kepedulian manajemen terhadap perusahaan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 88,02 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan meyakini manajemen memiliki kepedulian terhadap perusahaan. Kemudian tanggapan mengenai konsistensi (*concistency*) memperoleh nilai indeks 80,02 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa manajemen perusahaan konsisten dalam mengambil keputusan.

Sebanyak **73%** responden menyampaikan kepercayaan tinggi terhadap pengelolaan perusahaan, didasarkan pada pengalaman terhadap keterbukaan informasi dan kejelasan struktur organisasi. Namun demikian, **10,1%**

responden menyuarakan keraguan atas konsistensi kebijakan atau kepemimpinan yang tidak solid. Respon netral berjumlah **16,9%**.

Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa mereka memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap manajemen perusahaan. Ini didasari pada pengalaman langsung terhadap pengambilan keputusan yang transparan, struktur organisasi yang teratur, dan pemimpin yang dianggap memiliki kompetensi.

Namun demikian, terdapat pula kritik terhadap aspek konsistensi dan evaluasi pengelolaan. Beberapa responden menyinggung adanya “dualisme kepemimpinan”, ketidakjelasan arah perusahaan, dan belum adanya sistem Key Performance Indicator (KPI) yang efektif. Beberapa menyatakan bahwa kepercayaan tetap terjaga selama perusahaan terus berupaya untuk memperbaiki tata kelola dan komunikasi.

4.3.4. Deskripsi Loyalitas Karyawan

Tabel 4.5 Deskripsi Loyalitas Karyawan

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya selalu mentaati tata tertib kerja dan atau peraturan perusahaan.					1	1,1	40	44,9	48	53,9	90,48 (Tinggi)
Saya bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan saya di perusahaan.							23	25,8	66	74,2	94,84 (Tinggi)
Saya siap bekerja sama dengan seluruh anggota tim lain untuk							29	32,6	60	67,4	93,48 (tinggi)

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
mencapai tujuan perusahaan.											
Saya memiliki rasa peduli dan rasa memiliki terhadap perusahaan tempat saya bekerja.							32	36	57	64	92,80 (Tinggi)
Rata-rata											92,90 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai loyalitas karyawan memiliki nilai indeks rata-rata 92,90 yang menandakan bahwa karyawan memiliki loyalitas yang tinggi. Tanggapan responden terkait tanggungjawab terhadap tugas dan pekerjaan pada perusahaan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 94,84 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab atas tugasnya di perusahaan. Kemudian tanggapan mengenai ketaatan pada peraturan memperoleh nilai indeks 90,48 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan senantiasa mematuhi peraturan perusahaan.

Sebanyak **80,9%** responden memberikan jawaban yang mencerminkan **loyalitas tinggi**, seperti kesiapan bekerja melebihi jam kerja, komitmen jangka panjang, dan kepatuhan terhadap SOP perusahaan. Hanya **5,6%** yang menunjukkan sikap negatif, seperti loyalitas sebatas formalitas, sementara **13,5%** bersikap netral.

Sebagian besar responden menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini terlihat dari banyaknya pernyataan terkait kesediaan untuk bekerja di luar jam kerja, menyelesaikan tugas tanpa diminta lembur, dan komitmen yang berlandaskan nilai pribadi seperti rasa tanggung

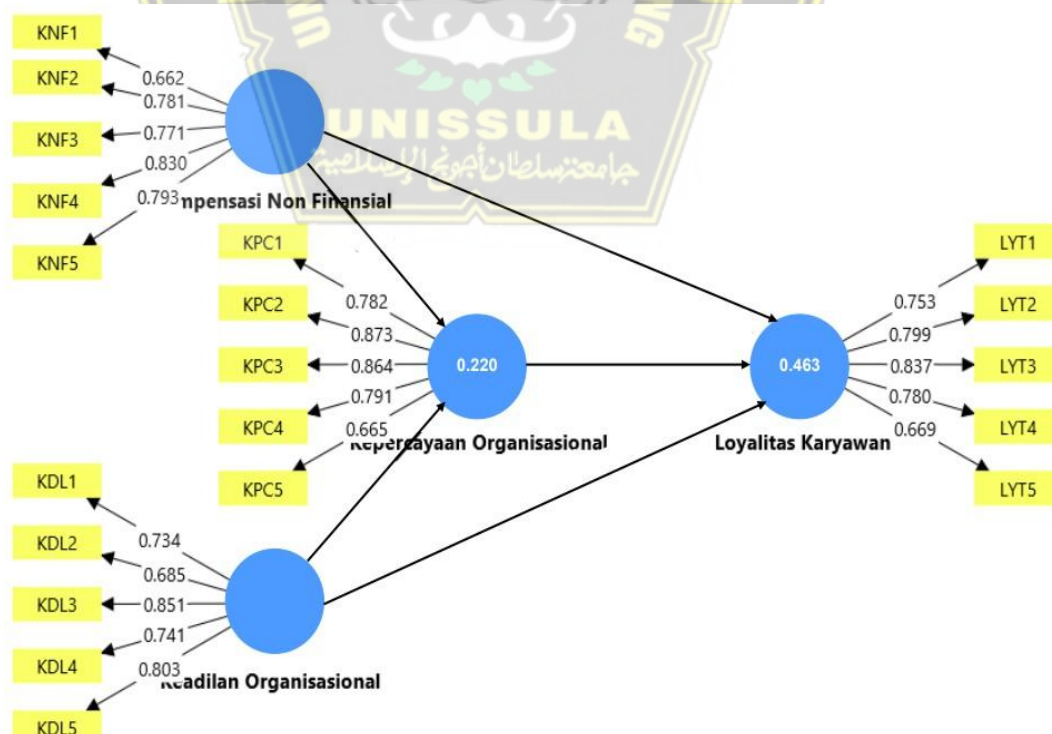
jawab terhadap keluarga dan ibadah. Tidak sedikit pula yang menyatakan loyalitas sebagai bentuk pengabdian, terutama dari responden yang telah bekerja lebih dari satu dekade. Loyalitas juga ditunjukkan melalui kepatuhan pada peraturan dan prosedur perusahaan.

Namun demikian, terdapat sedikit responden yang menyatakan bahwa loyalitas mereka bersifat "sewajarnya" atau terbatas pada kewajiban formal. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas dapat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan memberi ruang untuk berkembang dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

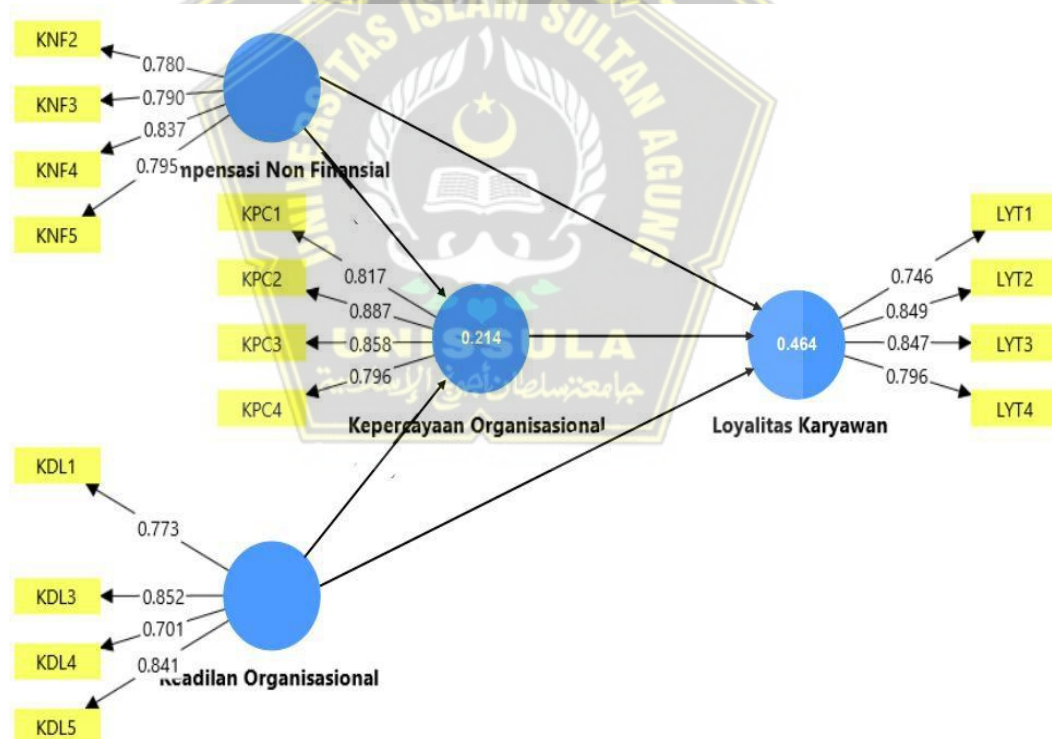
4.4.1. Pengujian *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pra Eliminasi)

Berdasarkan gambar di atas, diketahui mayoritas indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap genuine. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 seperti pada variabel kompensasi non finansial terdapat 1 indikator yaitu KNF1 (0,662), selanjutnya pada variabel keadilan organisasional terdapat 1 indikator yaitu KDL2 (0,685), kemudian pada variabel kepercayaan organisasional terdapat 1 indikator yaitu KPC5 (0,665), berikutnya pada variabel loyalitas terdapat 1 indikator yaitu LYT5 (0,669). Indikator yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 tersebut dilakukan penghapusan karena memiliki tingkat validitas yang buruk. Penghapusan indikator tersebut dilakukan untuk meluruskan agar model tidak lagi berdampak buruk terhadap pengujian selanjutnya.



Gambar 4.2 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pasca Eliminasi)

Berdasarkan gambar di atas, berikut ini disajikan tabel *loading factor* yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.6. *Evaluasi Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>		Keterangan
		Pra eliminasi	Pasca eliminasi	
Kompensasi Nonfinansial	KNF2	0.781	0.780	Valid
	KNF3	0.771	0.790	Valid
	KNF4	0.830	0.837	Valid
	KNF5	0.793	0.795	Valid
Keadilan Organisasional	KDL1	0.734	0.773	Valid
	KDL3	0.851	0.852	Valid
	KDL4	0.741	0.701	Valid
	KDL5	0.803	0.841	Valid
Kepercayaan Organisasional	KPC1	0.782	0.817	Valid
	KPC2	0.873	0.887	Valid
	KPC3	0.864	0.858	Valid
	KPC4	0.791	0.796	Valid
Loyalitas Karyawan	LYT1	0.753	0.746	Valid
	LYT2	0.799	0.849	Valid
	LYT3	0.837	0.847	Valid
	LYT4	0.780	0.796	Valid

Berdasarkan Tabel 4.6. menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah di atas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS evaluasi *outer model* terdiri dari *discriminant validity* (*cross loading*, *AVE*, *fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan penjelasan hasil sebagai berikut:

1. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel				Keputusan
	KDL	KPC	KNF	LYT	
KDL1	0.773	0.475	0.486	0.119	KDL1 (KDL > KPC,KNF,LYT = Valid)
KDL3	0.852	0.480	0.432	0.124	KDL3 (KDL > KPC,KNF,LYT = Valid)
KDL4	0.701	0.358	0.180	0.123	KDL4 (KDL > KPC,KNF,LYT = Valid)
KDL5	0.841	0.476	0.415	0.175	KDL5 (KDL > KPC,KNF,LYT = Valid)
KNF2	0.418	0.495	0.780	0.303	KNF2 (KNF > KPC,KDL,LYT = Valid)
KNF3	0.467	0.524	0.790	0.431	KNF3 (KNF > KPC,KDL,LYT = Valid)
KNF4	0.334	0.462	0.837	0.392	KNF4 (KNF > KPC,KDL,LYT = Valid)
KNF5	0.335	0.451	0.795	0.279	KNF5 (KNF > KPC,KDL,LYT = Valid)
KPC1	0.445	0.817	0.550	0.260	KPC1 (KPC > KNF,KDL,LYT = Valid)
KPC2	0.494	0.887	0.492	0.307	KPC2 (KPC > KNF,KDL,LYT = Valid)
KPC3	0.551	0.858	0.507	0.211	KPC3 (KPC > KNF,KDL,LYT = Valid)
KPC4	0.416	0.796	0.488	0.354	KPC4 (KPC > KNF,KDL,LYT = Valid)
LYT1	0.126	0.311	0.328	0.746	LYT1 (LYT > KNF,KDL,KPC = Valid)
LYT2	0.166	0.250	0.369	0.849	LYT2 (LYT > KNF,KDL,KPC = Valid)
LYT3	0.131	0.297	0.390	0.847	LYT2 (LYT > KNF,KDL,KPC = Valid)
LYT4	0.132	0.230	0.353	0.796	LYT4 (LYT > KNF,KDL,KPC = Valid)

Berdasarkan tabel 4.7. dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepercayaan Organisasional	0.706	Valid
2	Loyalitas Karyawan	0.657	Valid
3	Kompensasi Nonfinansial	0.641	Valid
4	Keadilan Organisasional	0.630	Valid

Berdasarkan tabel 4.8. nilai AVE pada variabel kepercayaan organisasional (0,706), loyalitas karyawan (0,657), kompensasi nonfinansial (0,641) dan keadilan organisasional (0,630), seluruhnya $>0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	KDL	KPC	KNF	LYT
Keadilan Organisasional	0.794			
Kepercayaan Organisasional	0.568	0.840		
Kompensasi Nonfinansial	0.490	0.606	0.801	
Loyalitas Karyawan	0.171	0.337	0.445	0.811

Berdasarkan tabel 4.9. nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu keadilan organisasi sebesar (0,794), kepercayaan organisasional (0,840), kompensasi nonfinansial (0,801) dan loyalitas karyawan (0,811) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

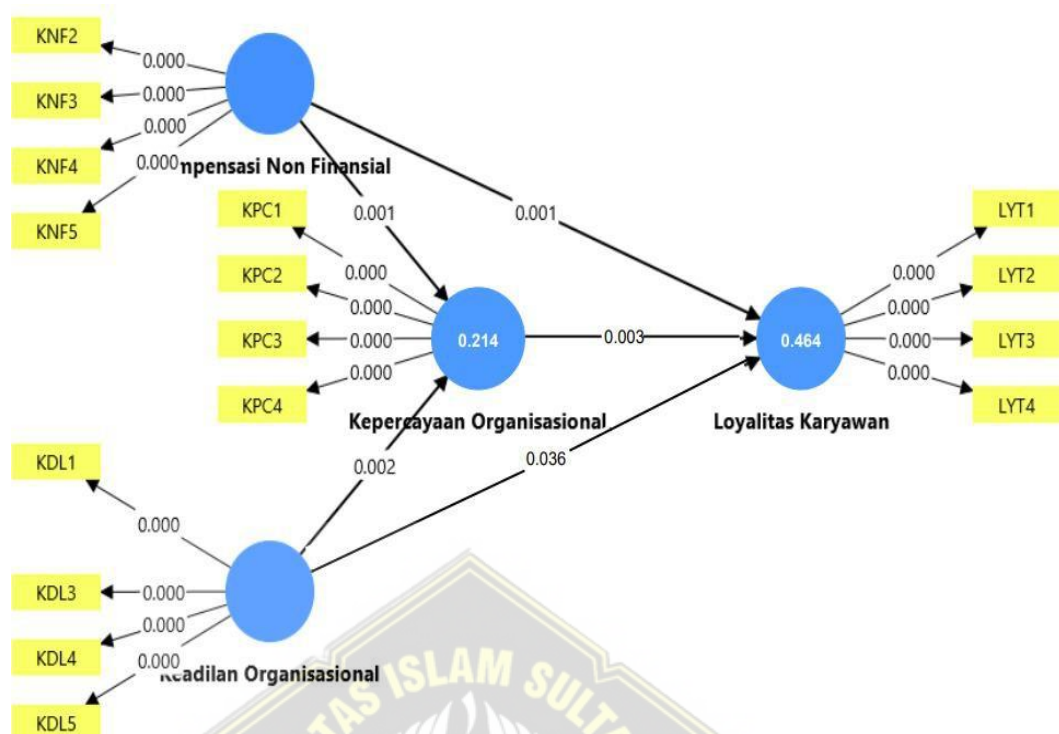
Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepercayaan Organisasional	0.861	0.861	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.829	0.825	Reliabel
Kompensasi Nonfinansial	0.818	0.814	Reliabel
Keadilan Organisasional	0.815	0.803	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.10. nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.4.2. Pengujian *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel. Eksogen dan nilai koefisien path untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model structural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.3 Pengujian Inner Model

Berdasarkan gambar 4.3. dapat dijelaskan mengenai hasil R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit* dan Q-square.

1. *R-square* (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.11 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Loyalitas Karyawan	0.464	0.451
2	Kepercayaan Organisasional	0.214	0.187

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh nilai *Adjusted R-square* kepercayaan organisasional sebesar 0,187, hal ini berarti 18,7% variasi atau perubahan kepercayaan organisasional dipengaruhi oleh kompensasi nonfinansial dan

keadilan organisasional sedangkan sisanya sebesar 81,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* loyalitas karyawan sebesar 0.451, hal ini berarti 45,1% variasi atau perubahan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional, sisanya sebesar 54,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

2. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.12 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f</i> <i>Squares</i>	Pengaruh substantif
Kompensasi Nonfinansial > Kepercayaan Organisasional	0.264	Cukup
Keadilan Organisasional > Kepercayaan Organisasional	0.180	Cukup
Kepercayaan Organisasional > Loyalitas Karyawan	0.117	Kecil
Kompensasi Nonfinansial > Loyalitas Karyawan	0.128	Kecil
Keadilan Organisasional > Loyalitas Karyawan	0.111	Kecil

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *F-Square* untuk hubungan antara variabel-variabel penelitian. Pengaruh terbesar ditemukan pada hubungan *Kompensasi Nonfinansial* terhadap *Kepercayaan Organisasional* dengan nilai *F-Square* 0.264, yang menunjukkan pengaruh cukup besar. Hubungan *Keadilan Organisasional* terhadap *Kepercayaan Organisasional* memiliki nilai *F-Square* 0.180, juga dengan pengaruh cukup. Sebaliknya, hubungan antara *Kepercayaan Organisasional* dan *Loyalitas Karyawan* (0.117), *Kompensasi Nonfinansial* dan *Loyalitas Karyawan* (0.128), serta *Keadilan Organisasional* dan *Loyalitas Karyawan* (0.111) menunjukkan pengaruh

kecil. Secara keseluruhan, pengaruh antar variabel cenderung kecil hingga cukup besar.

3. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.13 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.075	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.761	Fit
3	d_G	> 0,05	0.286	Fit
4	Chi-Square	> X^2_{tabel} (df = 85; $X^2_{tabel} = 64.7494$)	146.994	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.792	Fit

Berdasarkan tabel 4.13. hasil uji *goodness of fit model* PLS menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4. *Q-square*

Q-square (Q^2) mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai uji *Q-Square* menyatakan $Q^2 > 0,05$ artinya variabel dan data bisa memprediksi model dengan baik. Sedangkan $Q^2 < 0,05$ artinya variabel dan data belum bisa memprediksi model dengan baik. Nilai Q^2 dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,214) (1 - 0,464) \\
 &= 1 - 0,421 = \mathbf{0.579}
 \end{aligned}$$

Perhitungan di atas, diketahui nilai Q^2 sebesar $0,579 > 0,05$, Hal ini mengindikasikan bahwa model dipandang baik, hasil analisis dalam model telah mampu menjelaskan variabel-variabel yang dikaji.

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics, nilai P-Values dan nilai original sampel melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.14. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Kompensasi Nonfinansial -> Kepercayaan Organisasional	0.432	3.380	0.001	H ₁ diterima
H ₄	Kompensasi Nonfinansial -> Loyalitas Karyawan	0.409	3.452	0.001	H ₄ diterima
H ₂	Keadilan Organisasional -> Kepercayaan Organisasional	0.356	3.144	0.002	H ₂ diterima
H ₃	Kepercayaan Organisasional -> Loyalitas Karyawan	0.316	2.998	0.003	H ₃ diterima
H ₅	Keadilan Organisasional -> Loyalitas Karyawan	0.218	1.986	0.036	H ₅ diterima

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, hasil pengujian hipotesis dalam penelitian mengungkapkan beberapa temuan penting mengenai pengaruh kompensasi nonfinansial, kepercayaan organisasional, dan keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan, bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, dengan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang terlibat, yaitu sebagai berikut:

1. **Kompensasi Nonfinansial dan Kepercayaan Organisasional (H1):**

Kompensasi non-finansial terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasional dengan nilai path coefficient sebesar 0.432. Analisis menunjukkan T-statistik 3.380 dan P-value 0.001, yang berarti semakin baik kompensasi non-finansial yang diberikan, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

2. **Kompensasi Nonfinansial dan Loyalitas Karyawan (H4):**

Penelitian ini juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara kompensasi non-finansial dan loyalitas karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0.409, T-statistik 3.452, dan P-value 0.001. Artinya, kompensasi non-finansial yang baik akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. **Keadilan Organisasional dan Kepercayaan Organisasional (H2):**

Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasional, dengan path coefficient sebesar 0.356, T-statistik 3.144, dan P-value 0.002. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan dalam organisasi dapat meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi tersebut.

4. **Kepercayaan Organisasional dan Loyalitas Karyawan (H3):**

Kepercayaan organisasional juga terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan path coefficient sebesar 0.316, T-statistik 2.998, dan P-value 0.003. Semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasi, semakin besar loyalitas mereka.

5. **Keadilan Organisasional dan Loyalitas Karyawan (H5):**

Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, meskipun dengan path coefficient sebesar 0.218, T-statistik 1.986, dan P-value 0.036. Meskipun nilai path coefficient-nya lebih rendah dibandingkan dengan hipotesis lainnya, T-statistik yang mendekati 2 dan P-value di bawah 0.05 menunjukkan bahwa hubungan ini tetap signifikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional berperan penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.15. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Spesific Indirect Effect*)

Hipotesis				Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₇	Keadilan	Organisasional	->	0.255	2.099	0.030	H ₇ diterima
	Kepercayaan	Organisasional	->				
	Loyalitas Karyawan						
H ₆	Kompensasi	Nonfinansial	->	0.237	2.042	0.029	H ₆ diterima
	Kepercayaan	Organisasional	->				
	Loyalitas Karyawan						

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15. dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan berikut:

a. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar $0,030 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (2,099) $> 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,255 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu kepercayaan organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan, yang berarti **H₇ diterima**.

b. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P values spesific indirect effect* adalah sebesar $0,029 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (2,042) $> 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,237 (positif) hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu kepercayaan organisasional memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan, yang berarti **H₆ diterima**.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kepercayaan Organisasional

Hasil uji hipotesis 1 ditemukan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional dengan nilai P-Values sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,380) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,432 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan memberikan perhatian pada kebutuhan nonfinansial karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyediakan peluang pengembangan diri, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan. Semakin baik kompensasi nonfinansial yang diberikan, semakin besar dampaknya dalam mendorong peningkatan tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Kompensasi nonfinansial menurut Simamora (2020:447) adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang tidak berupa uang atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik atau psikologis dari tempat seorang bekerja. Ada dua jenis kompensasi yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja. Menurut Nawawi (2022:333) kompensasi nonfinansial adalah sejumlah ganjaran yang bermaksud untuk memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarganya. Dengan adanya kompensasi yang adil dapat memicu partisipasi karyawan sehingga para karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat serta tanggung jawab dan memiliki partisipasi kerja terhadap perusahaan (Sari, 2020). Dengan adanya kompensasi non-finansial yang memadai, karyawan merasa lebih termotivasi, berkomitmen, dan memiliki kepercayaan yang lebih tinggi pada organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Qofiqi (2016) yang menyatakan kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berhubungan dengan kepercayaan organisasional. jika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi pada organisasi, mereka akan merasa lebih aman, didukung, dan termotivasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Adanya pemberian kompensasi tersebut diberikan agar semangat kerja karyawan semakin meningkat, serta kedisiplinan karyawan juga meningkat dan

juga meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa kompensasi tidak harus selalu berhubungan dan berbentuk uang bisa jadi kompensasi nonfinansial justru dapat memberikan kepuasan bagi seorang karyawan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kepercayaan kepada organisasi di dalam perusahaan tersebut hal ini juga memberikan makna secara deskriptif bahwa tidak semua orang dapat dilakukan pendekatan melalui uang terkadang kedekatan secara personal perhatian motivasi serta kompensasi-kompensasi yang lain yang bersifat nonfinansial jauh lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kepercayaan seorang karyawan.

4.5.2. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis 4 ditemukan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai P-Values sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,452) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,409 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi non finansial maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat. Artinya ketika perusahaan memberikan perhatian pada hal-hal diluar gaji dan tunjangan, seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karir atau lingkungan kerja yang menyenangkan, karyawan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muchlis (2019); Pansolo (2019); Adisti (2017); Kelana (2022); menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya adalah dengan semakin puasny karyawan terhadap kompensasi nonfinansial yang diterima maka akan meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, jika karyawan merasa kompensasi nonfinansial yang diterimanya belum memuaskan, maka akan menurunkan loyalitas karyawan.

Hasil ini sesuai dengan pernyataan Muchlis (2019) karyawan berhak untuk mendapatkan penghargaan nonfinansial dan perlakuan adil dari manajemen perusahaan sebagai timbal balik atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan

kepada perusahaan. Dengan adanya hubungan timbal balik yang baik tersebut maka akan meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan adanya rasa loyalitas yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan, maka karyawan akan menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi sehingga efektivitas perusahaan akan terus meningkat.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Muljani (2023) Kompensasi yang adil tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan produktif, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional mereka dengan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan kompensasi yang adil dan sesuai dengan pekerjaan serta tanggung jawab yang telah mereka lakukan, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan (Sjamsiar Husein, 2023). Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang sesuai cenderung memiliki komitmen lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan. Hal ini dapat terlihat melalui meningkatnya loyalitas, serta keinginan untuk terus berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

Kompensasi nonfinansial, yang mencakup berbagai bentuk penghargaan selain uang, memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan melalui hal-hal non-materi, seperti pengakuan, lingkungan kerja yang positif, dan kesempatan pengembangan diri, mereka cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Kompensasi non-finansial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan. Kompensasi non-finansial, seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang positif, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya mendorong loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Secara tersirat hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa kompensasi nonfinansial jauh lebih penting daripada kompensasi bersifat uang tapi tidak berdasarkan asas keadilan seorang pegawai terkadang lebih mudah didekati dengan pengakuan prestasi peluang pengembangan karir perhatian individu serta motivasi sehingga seolah-olah dirinya merasa diperhatikan dan diberikan tempat yang layak dalam sebuah perusahaan.

4.5.3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepercayaan Organisasional

Hasil uji hipotesis 2 ditemukan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai P-Values sebesar $0,002 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,144) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,356 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu, yang berarti H_2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin adil perusahaan memperlakukan karyawan maka semakin tinggi kepercayaan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih berkomitmen pada organisasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih termotivasi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi, baik dalam hal distribusi imbalan, prosedur pengambilan keputusan, maupun interaksi antar individu, secara langsung mempengaruhi tingkat loyalitas mereka. Jika karyawan merasa organisasi mereka adil dalam memperlakukan mereka, mereka cenderung lebih setia pada organisasi tersebut.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah faktor krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi (Prativi & Yulianti, 2020). Keadilan organisasi adalah persepsi keadilan dari seseorang mengenai keputusan yang dibuat oleh atasannya (Colquitt et al., 2018). Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif adalah keadilan yang mengacu pada keadilan hasil atau hak. Artinya, karyawan seharusnya dibayar sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan atau berikan kepada perusahaan (Hidayah, 2019).

Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan karyawan diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa berkomitmen dalam diri karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Karim dan Rehman (2019), menunjukkan bahwa ditemukan pengaruh kuat antara komitmen organisasi dan keadilan organisasional.

Hal ini saling berkesinambungan, apabila organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan akan mendapatkan manfaat dari tingkat komitmen dan kepercayaan karyawan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional adalah dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan erat. Keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, sementara kepercayaan organisasional adalah keyakinan karyawan terhadap niat baik, kompetensi, dan keterandalan organisasi dan pimpinannya. Keadilan organisasional yang dirasakan positif dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta mengurangi perilaku negatif seperti keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Ketika organisasi di mana orang itu bekerja memberikan kebijakan secara adil berdasarkan porsi dan kebutuhannya masing-masing maka hal ini akan berdampak terhadap meningkatnya kepercayaan organisasi. Hal ini secara substansi dapat dimaknai bahwa rasa keadilan yang diberikan dari pimpinan kepada karyawan menjadi faktor penting yang tidak bisa dipisahkan dalam sebuah perusahaan guna mendorong kepercayaan organisasi yang pada akhirnya ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitasnya.

4.5.4. Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis 3 ditemukan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai P-Values sebesar $0,003 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,998) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,316 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat loyalitas mereka. Artinya ketika karyawan merasa dipercaya oleh organisasi, mereka cenderung lebih loyal, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Galih, Mulia & Jhoansyah (2022) menyatakan bahwa Kepercayaan karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung lebih loyal. Hal ini karena kepercayaan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Kepercayaan ialah memiliki rasa optimisme serta mempunyai komitmen tanpa ada rasa kekhawatiran dan kecurigaan, jika seseorang dipercaya ia pasti akan menerima dorongan dalam menyelesaikan persoalan tanpa adanya rasa curiga atau mempunyai pikiran yang negatif terhadap orang lain (Fiona & Wijayanti, 2020). Jika karyawan mempunyai sikap kepercayaan yang lebih terhadap perusahaannya maka secara langsung mereka bakal peduli terhadap visi atau tujuan serta kemajuan yang didapatkan oleh perusahaan serta mengetahui peran mereka dengan melakukan yang terbaik untuk perusahaannya. Kepercayaan akan tercipta bila terjadinya komunikasi yang dapat diterima oleh karyawan (Ependi & Sudirman, 2021).

Menurut Resti (2020) Loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal. Loyalitas ini akan mudah terbentuk apabila terdapat kepercayaan organisasi. Kepercayaan organisasi adalah suatu bentuk pengharapan positif yang memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawannya sehingga menimbulkan hubungan yang harmonis. Dengan demikian, membangun dan memelihara kepercayaan organisasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan menguntungkan organisasi dalam jangka panjang.

Hubungan antara kepercayaan organisasi dan loyalitas karyawan bersifat positif dan signifikan. Kepercayaan organisasi, yang merupakan persepsi karyawan terhadap manajemen yang dapat diandalkan, memiliki dampak besar pada loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa percaya pada organisasi tempat

mereka bekerja, mereka cenderung lebih setia, yang ditunjukkan dengan komitmen yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, dan keinginan untuk tetap berada di organisasi tersebut. Kepercayaan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka adil, jujur, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini melibatkan persepsi karyawan tentang transparansi, integritas, dan kompetensi manajemen.

4.5.5. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis 5 ditemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai P-Values sebesar $0,036 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(1,986) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,218 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin adil perusahaan terhadap karyawan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi, mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen pada tempat kerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, Sumarwan & Margaaret (2024); Aqil (2021); Damayanti, Santoso & Setiawan (2022); Rajagukguk, Harefa & Sembiring (2024) menyatakan bahwa keadilan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka adil dalam berbagai aspek, seperti pembagian tugas, pemberian penghargaan, dan proses pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa dihargai dan dipercaya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen mereka terhadap organisasi, yang terwujud dalam bentuk loyalitas.

Hasibuan (2018) menyatakan loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Loyalitas karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan suatu organisasi, Loyalitas dapat muncul jika perusahaan berhasil memberikan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Pemberian imbalan oleh perusahaan kepada karyawan

yang memungkinkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka merupakan indikator praktik keadilan distributif (Martiwi, 2018). Semakin tinggi loyalitas karyawan pada suatu organisasi maka semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (Haslinda, 2019).

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah keadilan organisasi. Menurut Putra & Indrawati (2018), perusahaan yang ingin mendapatkan loyalitas yang tinggi dari karyawannya harus memperhatikan keadilan yang telah mereka terapkan dalam menjalankan perusahaan. Wiratama & Suana (2020) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan yang sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan. Apabila organisasi memperlakukan para karyawannya secara adil dan menyediakan balas jasa dan jaminan kerja yang memadai, karyawan tersebut akan besar kemungkinan memiliki loyalitas yang tinggi.

Keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh organisasi cenderung lebih loyal, memiliki komitmen yang kuat, dan merasa memiliki organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam organisasi dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam berbagai aspek, seperti pembagian sumber daya (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), dan interaksi interpersonal (keadilan interaksional). Keadilan organisasional adalah faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan. Organisasi perlu memperhatikan dan mengelola keadilan dalam berbagai aspek untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung loyalitas karyawan.

4.5.6. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis 7 ditemukan bahwa kepercayaan organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap loyalitas karyawan dengan nilai P values spesifik indirect effect adalah sebesar $0,030 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,099) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,255 (positif). Hal ini menunjukkan ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka adil (dalam distribusi, prosedur, interaksi, dan informasi), mereka cenderung mengembangkan kepercayaan pada organisasi tersebut. Kepercayaan inilah yang kemudian mendorong mereka untuk lebih setia pada organisasi.

Menurut Prameswari, & Suwandana (2017) Keadilan organisasional merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Menurut Usmani & Jamal (2013) Keadilan organisasional merupakan hal penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan karyawan diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa kepercayaan yang pada akhirnya menimbulkan loyalitas pada diri karyawan.

Dalam penelitian ini kepercayaan organisasional bertindak sebagai mediator karena keadilan organisasional tidak secara langsung mempengaruhi loyalitas. Sebaliknya, keadilan organisasional membentuk persepsi kepercayaan, yang pada gilirannya memengaruhi loyalitas karyawan. Keadilan yang dirasakan, disertai dengan kepercayaan organisasi, seperti mereka percaya bahwa manajemen perusahaan mereka memiliki integritas yang tinggi, mereka dapat mengharapkan manajemen organisasi mereka memperlakukan mereka secara konsisten dan mode yang dapat diprediksi, mereka percaya motif dan niat manajemen organisasi mereka baik, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4.5.7. Peran Kepercayaan Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil uji hipotesis 6 ditemukan kepercayaan organisasional memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap loyalitas karyawan dengan nilai *P values spesifik indirect effect* adalah sebesar $0,029 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,042) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,237 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa etika karyawan merasa mendapatkan kompensasi non-finansial yang baik, kepercayaan mereka terhadap organisasi akan meningkat. Peningkatan kepercayaan ini, pada gilirannya, akan mendorong loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kompensasi non-finansial, seperti pengakuan atas prestasi kerja, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif, dan fleksibilitas kerja, dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika diberikan dengan baik. Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil, kompetitif, dan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, mereka cenderung lebih setia kepada perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diberikan akan lebih patuh terhadap aturan perusahaan, bertanggung jawab, dan termotivasi untuk terus bekerja di perusahaan (Alviano & Febrian, 2024). Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, pada akhirnya meningkatkan kepercayaan mereka pada organisasi.

Kepercayaan pada organisasi adalah faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi pada organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen pada organisasi tersebut, yang ditunjukkan dengan loyalitas yang lebih tinggi. Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi atau perusahaan (Pitoy et al, 2020). Dengan membangun kepercayaan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.

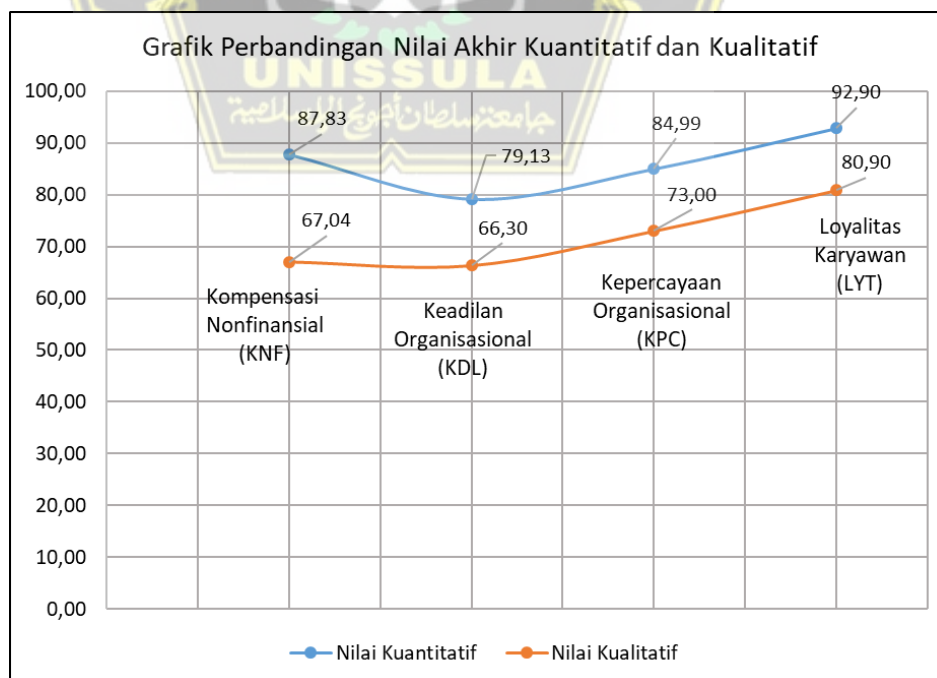
4.5.8. Eksplorasi Fenomena melalui Kombinasi Analisis Statistik dan Pendapat Kualitatif.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih lengkap mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, peneliti menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif disajikan dalam bentuk distribusi skor skala likert melalui statistik deskriptif dan determinasi. Untuk analisis kualitatif dilakukan terhadap data pertanyaan terbuka dengan pendekatan kategorisasi tematik berdasarkan kesamaan makna.

Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Kuantitatif dan Kualitatif

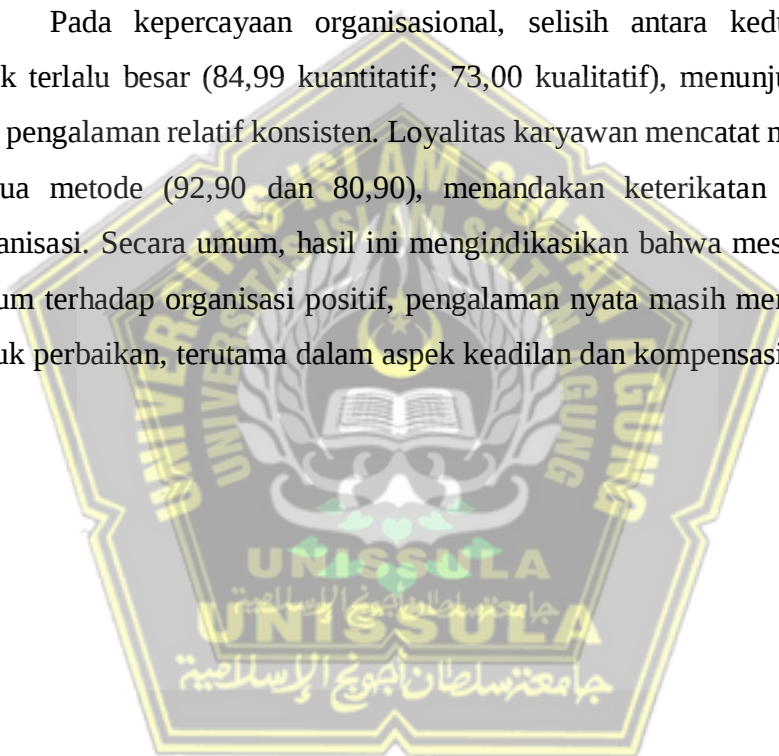
No	Variabel	Nilai Akhir	
		Kuantitatif	Kualitatif
1	Kompensasi Nonfinansial	87,83	67,04
2	Keadilan Organisasional	79,13	66,30
3	Kepercayaan Organisasional	84,99	73,00
4	Loyalitas Karyawan	92,90	80,90

Gambar 4.4 Grafik Perbandingan Hasil Kuantitatif dan Kualitatif



Berdasarkan hasil kuantitatif dan kualitatif terhadap empat variabel utama, ditemukan adanya perbedaan persepsi antara penilaian terstruktur dan pengalaman responden. Kompensasi nonfinansial menunjukkan skor kuantitatif tinggi (87,83) namun hasil kualitatif lebih rendah (67,04), menandakan adanya kesenjangan antara persepsi umum dan realita yang dirasakan. Hal serupa terjadi pada keadilan organisasional, dengan skor 79,13 (kuantitatif) dan 66,30 (kualitatif), mencerminkan bahwa praktik keadilan belum sepenuhnya dirasakan.

Pada kepercayaan organisasional, selisih antara kedua pendekatan tidak terlalu besar (84,99 kuantitatif; 73,00 kualitatif), menunjukkan persepsi dan pengalaman relatif konsisten. Loyalitas karyawan mencatat nilai tertinggi di kedua metode (92,90 dan 80,90), menandakan keterikatan kuat terhadap organisasi. Secara umum, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun persepsi umum terhadap organisasi positif, pengalaman nyata masih menyisakan ruang untuk perbaikan, terutama dalam aspek keadilan dan kompensasi nonfinansial.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasional.
2. Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
3. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasional.
4. Kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
5. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
6. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional.
7. Kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui mediasi kepercayaan organisasional.

5.2. Implikasi Manajerial/Saran Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran manajerial yang dapat diterapkan oleh perusahaan antara lain:

1. Keadilan Organisasional

Perusahaan sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan memberikan perlakuan yang adil, terhormat, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan.

2. Kepercayaan Organisasional

Perusahaan perlu berbagi informasi secara terbuka dengan karyawan, berkomunikasi secara jujur dan jelas, membangun budaya umpan balik, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif.

3. **Kompensasi Nonfinansial**

Perusahaan disarankan untuk memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, menawarkan peluang pengembangan karir, dan memberikan fleksibilitas kerja.

4. **Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan terlihat melalui tiga indikator: komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan, yang mencakup keterikatan emosional, rasa kewajiban, dan alasan bertahan dalam perusahaan (Robbins & Judge, 2013). Untuk meningkatkan loyalitas, kebijakan SDM perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, dan membangun kepercayaan, yang akan mendorong karyawan untuk berkontribusi optimal dan tetap setia pada perusahaan.

5.3. **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi perusahaan, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lainnya.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada nilai Adjusted R-square yang rendah/moderate, yang menunjukkan bahwa sebagian kecil variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti. Pada pengujian kepercayaan organisasional, 18,7% variasi dijelaskan oleh kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional, sementara 81,3% dipengaruhi oleh variabel lain. Begitu juga pada loyalitas karyawan, 45,1% variasi dapat dijelaskan oleh ketiga variabel, sementara 54,9% dipengaruhi faktor eksternal. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan dengan memasukkan variabel lain yang lebih relevan.

5.4. **Saran Penelitian Mendatang**

Penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara kompensasi nonfinansial, keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan loyalitas karyawan. Namun, terdapat beberapa arah yang dapat dijadikan saran untuk penelitian mendatang agar lebih memperluas cakupan dan kedalaman analisisnya.

Pertama, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan variabel yang diteliti. Sebagai contoh, selain kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional, variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi loyalitas karyawan dapat diperkenalkan, seperti kepuasan kerja (Wang et al., 2022), budaya organisasi (Zhao & Guo, 2021), dan komunikasi internal (De Vries et al., 2020). Variabel-variabel ini dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian juga dapat memasukkan dimensi emosional dan psikologis, seperti kecerdasan emosional dan kepuasan emosional yang semakin menjadi perhatian dalam manajemen SDM (Mayer et al., 2016). Penelitian oleh Joo et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaboratif dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, memasukkan aspek ini dalam penelitian mendatang dapat menambah kedalaman analisis.

Kedua, memperluas cakupan sampel penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dengan karakteristik yang berbeda akan memberikan perspektif yang lebih luas. Sebagai contoh, perusahaan dengan karakteristik industri yang berbeda, seperti sektor teknologi, manufaktur, atau jasa, dapat memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yang berbeda. Penelitian sebelumnya oleh Ahmed et al. (2021) menunjukkan bahwa sektor industri mempengaruhi hubungan antara keadilan organisasional dan loyalitas karyawan. Dengan memasukkan berbagai jenis industri, penelitian mendatang dapat mengidentifikasi perbedaan dan kesamaan dalam hubungan antar variabel di berbagai konteks perusahaan.

Selanjutnya, penelitian mendatang dapat mengkaji faktor-faktor kontekstual lain yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Misalnya, faktor-faktor eksternal seperti stabilitas ekonomi, perubahan teknologi, atau bahkan pandemi dapat berdampak pada cara karyawan merespons kebijakan kompensasi dan keadilan organisasional (Bakker et al., 2021). Penelitian oleh Luthans et al. (2019) menyoroti pentingnya faktor eksternal dalam memoderasi hubungan antara kepercayaan organisasional dan loyalitas karyawan. Mengingat dinamika dunia

kerja yang cepat berubah, faktor-faktor kontekstual ini bisa sangat relevan dalam menentukan tingkat loyalitas karyawan.

Selain itu, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan metode yang lebih beragam untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Penggunaan metode campuran (mixed methods), yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif, akan memberikan wawasan lebih dalam tentang bagaimana karyawan memaknai kompensasi nonfinansial dan keadilan organisasional dalam konteks tertentu. Penelitian kualitatif, seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion), dapat memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi keputusan loyalitas karyawan, seperti identitas organisasi (Ashforth et al., 2020) dan hubungan sosial di tempat kerja.

Selain itu, penggunaan desain longitudinal juga akan memungkinkan pengukuran perubahan seiring waktu, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih dinamis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di berbagai tahap karir mereka (Meyer et al., 2022). Dengan menggunakan desain penelitian yang lebih fleksibel, penelitian mendatang dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin terabaikan dalam studi cross-sectional.

Secara keseluruhan, penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas jangkauan dan kedalaman analisis dengan menambahkan variabel-variabel baru, memperluas cakupan sampel, serta menggunakan metode penelitian yang lebih beragam. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih holistik dan relevan bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisti, F. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan loyalitas (Studi pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang) [Skripsi, Universitas Brawijaya].
- Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan. REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer, 7(1), 166–176. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997>
- Ahmed, F., & Alvi, A. R. (2021). The impact of organizational justice on employee loyalty: A cross-sector study. *Journal of Human Resources Management*, 10(2), 45–58.
- Alfiano, S., Sudiro, A., & Achmad, P. (2004). Pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kemampuan dan kinerja studi pada karyawan bagian pemimpin perjalanan kereta api PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya [Skripsi, Universitas Brawijaya].
- Alviano, A., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh kompensasi, organizational justice dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan generasi milenial (Studi pada PT. V2 Indonesia). *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah (JHESM)*, 2(2), 77–87.
- Anggraini, M. M., Rahardjo, M., Manajemen, J., Ekonomika, F., Bisnis, D., Diponegoro, U., & Soedharto, J. (2016). Peran keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam meningkatkan organizational citizenship behaviour (OCB) [Studi pada karyawan PDAM Kabupaten Demak]. *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2020). Identification in organizations: An examination of four fundamental perspectives. *Academy of Management Annals*, 14(2), 528–590.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2021). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bukh, P. (2011). The planning of a mature human resources, labor productivity of the existing workforce can be improved. Aalborg University, Aalborg, Denmark.
- Chin, W. M. G. (1998). The partial least squares approach to structural formula modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8(2), 5.

- Damayanti, S., Santoso, E., & Setiawan, F. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. *Bussman Journal Indonesian Journal of Business and Management*, 2(3), 487–501.
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- De Vries, H., & Martin, A. (2020). Organizational communication and employee engagement: The role of leadership and communication in fostering commitment. *Journal of Business Communication*, 57(3), 344–367.
- Dwika, I. A. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Keadilan organisasional, trust, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2207. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i06.p08>
- Ependi, & Sudirman. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepercayaan (trust) terhadap loyalitas organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), Januari 2021. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/858-Article%20Text-3013-2-10-20210113.pdf>
- Galih, B. N., Mulia, F., & Jhoansyah, D. (2022). Peran komitmen kerja, kepercayaan karyawan dan komunikasi kerja terhadap loyalitas karyawan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(3), 1525–1532.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS) dilengkapi software SmartPLS 3.0 XLstat 2014 dan WarpPLS 4.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 23*. Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). *When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24. DOI: [10.1108/EBR-11-2018-0203](https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203)

- Hasibuan, H. (2020). *Manajemen kepegawaian di Indonesia (Jilid tiga)*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Iqbal, M. (2024). Etika dalam manajemen SDM: Membangun kepercayaan di tempat kerja. Artikel.
- Joo, B. K., Lee, J. W., & Kim, Y. (2023). Organizational culture and employee loyalty: The mediating role of trust. *Asian Journal of Business and Management*, 11(4), 78–88.
- Joo, B.-K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Jufrizen, J., & Sandra Kandita, E. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 01–17. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Karsono. (2005). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru SMK teknologi industri. Universitas Negeri Semarang.
- Kelana, P. A. (2022). Pengaruh kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan serta tinjauannya dari sudut pandang Islam (Studi kasus pada karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Kemayoran Jakarta Pusat) [Tesis, Universitas YARSI].
- Khoiriyah, N., dkk. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan pemberian kompensasi non finansial terhadap kinerja individual pada pekerja Gen Z. *Master Manajemen*, 3(1). <https://ejournal-nipamof.id/index.php/MASMAN/article/view/705/822>
- Kusumo, B. C. S. (2006). Hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi dan kepuasan imbalan kerja dengan loyalitas kerja pada karyawan [Skripsi tidak diterbitkan, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta].
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2019). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2019). The role of external factors in the relationship between organizational justice and employee commitment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 34–55.

- Mangkunegara, P., & Anwar. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Matzler, K., & Renzl. (2006). *The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty*. Routledge.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2022). Employee commitment: A test of the three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 321–332.
- Michael, V., & Haryadi, B. (2016). Pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Ilmiah*.
- Moekijat. (2001). *Dasar-dasar motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Muchlis, J. K. (2019). Pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap loyalitas karyawan CV. Puduk Scientific [Skripsi, Universitas Widyatama Bandung].
- Oktavia, K., & Hartono. (2006). Pengaruh upah terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Apikri Crafts Centre Yogyakarta.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (Edisi kelima). New York: McGraw-Hill.
- Putra, I. G. E. S. M., & Indrawati, A. D. (2018). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional di Hotel Rama Phala Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 2010–2040.
- Putra, P. P. Y. R. G., Sumarwan, A., & Margaaret, T. (2024). Apakah praktik keadilan organisasional dalam usaha mikro, kecil dan menengah berpengaruh terhadap loyalitas kerja dan komitmen organisasi karyawan mereka? *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 20(2), 77–91. <https://doi.org/10.31940/jbk.v20i2.77-91>
- Rachman, T. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bogor: Galia Indonesia.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (Edisi). Prentice-Hall International, Inc.
- Santoso, P. M., Hidayatullah, A. R., & Wildan, M. A. (2024). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(6), 5178–5187.

- Schuller, R., & Jakson, S. E. (1999). *Manajemen sumber daya manusia: Menghadapi abad ke-21* (Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2). Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudirman, A., Asrin, & Rokhmat, J. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 5(1), 1–5.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutriniasih, K. S. (2017). Penelitian ini menemukan bahwa karakteristik perusahaan mempengaruhi loyalitas karyawan. Artikel.
- Tobias, dkk. (2022). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi karyawan PT. Aneka Bintang Sejati Labelindo Medan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 3(2), 113–120. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/156-1136-2-PB.pdf>
- Valentino, M., & Haryadi, B. (2016). Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi. Artikel.
- Wandara, D. D. M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi non finansial, serta budaya organisasi terhadap kepercayaan organisasi karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 1798–1817. <https://media.neliti.com/media/publications/398938-none-649963ce.pdf>
- Winaryo, S., Ainun Nabila, N., & Nugroho, P. J. (2021). Pengaruh kompensasi non-finansial terhadap kinerja pegawai (ASN) Dinas Provinsi Kalimantan Tengah. *Equity in Education Journal (EEJ)*, 3(1), 16–21.
- Wiswanatha Mada, I. G. N. C., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (n.d.). Pengaruh keadilan organisasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Artikel.
- Zhao, X., & Guo, W. (2021). The role of organizational culture in shaping employee engagement and organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 25(2), 145–160.