

***THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND COMPENSATION ON LOYALTY
WITH JOB SATISFACTION VARIABLE AS A MEDIATING VARIABLE ON ASN
TEACHERS OF STATE JUNIOR HIGH SCHOOL IN BANJARNEGARA
SUBDISTRICT***

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP
LOYALITAS DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA GURU ASN SMP NEGERI DI KECAMATAN
BANJARNEGARA**

**Daisak Hidayat Baihaqi¹, Hengky Widhiandono², Akhmad Darmawan³, Muchammad
Agung Miftahuddin⁴**

Universitas Muhammadiyah Purwokerto^{1,2,3,4}

daisakbaihaqi@gmail.com¹, hengkywidhiandono@ump.ac.id², akhmaddarmawan@ump.ac.id³,
muchammadagungm@gmail.com⁴

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work motivation and compensation on loyalty with job satisfaction as a mediating variable. This study was conducted using quantitative methods. The population in this study were ASN junior high school teachers in Banjarnegara sub-district, with a population of 113 with a census sampling technique and obtaining 101 respondents. The sampling research in this study used a census, using SmartPLS 3.0 to analyze the relationship between variables. The results of this study are Work motivation has no effect on loyalty. Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction. Compensation has no effect on loyalty. Compensation has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive effect on loyalty. Job satisfaction cannot mediate motivation on loyalty. Job satisfaction can mediate compensation on loyalty. Based on the findings of this study, teacher loyalty is not influenced by work motivation, especially when motivation comes from external sources, because loyalty is determined by emotional and social relationships with institutions. However, motivation still has a positive impact on job satisfaction, especially when accompanied by fair compensation. In addition, job satisfaction was shown not to mediate the relationship between motivation and loyalty, but had a positive impact on job satisfaction which encouraged teacher loyalty.

Keywords: Work Motivation, Compensation, Loyalty, Job Satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru ASN SMP dikecamatan Banjarnegara, dengan jumlah populasi 113 dengan teknik sampel sensus dan mendapatkan responden 101 orang. Penelitian sampling pada penelitian ini menggunakan sensus, dengan menggunakan SmartPLS 3.0 untuk menganalisis hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini adalah Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi motivasi terhadap loyalitas. Kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap loyalitas. Berdasarkan temuan penelitian ini, loyalitas guru tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja, terutama ketika motivasi berasal dari eksternal, karena loyalitas ditentukan oleh hubungan emosional dan sosial dengan institusi. Namun motivasi tetap berdampak positif pada kepuasan kerja, terutama ketika disertai dengan kompensasi yang adil. Selain itu kepuasan kerja terbukti tidak memediasi hubungan antara motivasi dan loyalitas, tetapi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja yang mendorong loyalitas guru.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kompensasi, Loyalitas, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Seorang guru berperan penting dalam dunia pendidikan (Dwiki dkk., 2024). Guru memegang tanggung jawab

besar terhadap pencapaian pendidikan dan pembentukan karakter siswa (Saputri dkk., 2024). Selain itu, seorang guru juga berperan sebagai instruktur

dan fasilitator dalam meningkatkan aktifitas belajar siswa (T. R. Koroh dkk., 2023). Oleh karena itu, loyalitas seorang guru sangat penting karena dapat mempengaruhi stabilitas tenaga pendidik, kontinuitas pengajaran, dan keberhasilan insitusi pendidikan. Salah satu bentuk komitmen guru adalah loyalitas pada pekerjaannya, loyalitas ini didefinisikan sebagai komitmen psikologis atau emosional untuk tetap berada ditempat kerja dan mematuhi semua peraturan yang berlaku disekolah atau tempat kerjanya (Medina dkk., 2023). Aspek-aspek yang dapat meningkatkan loyalitas guru terdiri dari aspek gaji, aspek supervise, aspek promosi, aspek rekan kerja (Reki dkk., 2025). Loyalitas guru terhadap profesinya dapat tercermin dari sikap positif mereka terhadap institusi tempat mereka bekerja, seperti rasa senang menjalani peran sebagai pendidik, kebanggaan terhadap sekolah, kepedulian terhadap perkembangan sekolah, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mengajar, keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah, serta kesediaan untuk menjaga dan mempertahankan nama baik sekolah (Rahman dkk., 2023).

Berdasarkan hasil survei peneliti di tahun 2025, menyimpulkan bahwa terdapat masalah yang terjadi pada guru ASN di Kecamatan Banjarnegara yaitu keterlambatan pemberian kompensasi dimana tunjangan yang sering terlambat, masalah ini tidak terjadi hanya di Kabupaten Banjarnegara saja akan tetapi di kabupaten lainnya di Jawa Tengah. Dampak yang terjadi apabila terjadi keterlambatan kompensasi akan menurunkan fokus dan kinerja dalam mengajar yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap kualitas mengajar dan loyalitas mereka sebagai tenaga pendidik (Sumanti & Wangdra, 2023). Sehingga fenomena

keterlambatan pemberian kompensasi dapat berpengaruh terhadap loyalitas guru. Kompensasi yang terlambat atau tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja, yang berimbas pada loyalitas yang menurun (Septiani, 2022).

Motivasi salah satu variabel yang dapat mempengaruhi loyalitas guru (Frianto & Insani, 2023). Motivasi adalah dorongan yang mendorong diri seseorang untuk melakukan sesuatu, baik dari dalam maupun dari luar diri mereka sendiri, untuk mencapai tujuan organisasi (Rudi, 2024). Loyalitas guru diberbagai jenjang pendidikan terbukti meningkat karena motivasi kerja yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan dasar, mendapat pengakuan, dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang (Maya dkk., 2024). Loyalitas seorang guru akan menurun jika motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang guru menurun, yang mana hak itu akan berdampak pada kualitas pengajaran dan stabilitas guru disekolah (Purima dkk., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh (D. Novianti & Juanda, 2024), (Andinni & Harun, 2024), (Sumantri & Mujiati, 2023) memperoleh hasil yang sama dimana motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Athalla & Sofia, 2023) dan (P. G. Koroh dkk., 2023) yang mendapatkan hasil motivasi berpengaruh negative terhadap loyalitas.

Motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Motivasi adalah dorongan atau keadaan yang dapat menggerakkan karyawan untuk berkolaborasi dengan penuh semangat untuk mencapai kepuasan kerja (Rahayu & Aprianti, 2020). Sedangkan kepuasan kerja adalah pandangan umum tentang pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara gaji yang mereka

terima dan gaji yang mereka anggap pantas mereka terima. Penelitian yang dilakukan oleh (Enriko & Arianto, 2022) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adinata & Turangan 2023) dan (Toipah dkk., 2025) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mappamiring, 2020) dan (Hajiali dkk., 2022) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Variabel lain yang mempengaruhi loyalitas adalah kompensasi (Dwiyanti dkk., 2022). Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan oleh Perusahaan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan bagi perusahaan (Hartono, 2023). Imbalan yang layak bagi karyawan dapat membantu memenuhi kebutuhan hidup mereka, dan kompensasi yang layak dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Rusdiana dkk., 2025). (Fitri dkk., 2023) Mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Pernyataan tersebut sama dengan pernyataan (Ambarak & Husein, 2023) dan (Rusdiana dkk., 2025) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mellani & Kusumah 2024) dan (Novianti & Juanda 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap loyalitas.

Kompensasi selain mempengaruhi loyalitas kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kompensasi dapat berbentuk material maupun non material. Perusahaan harus sangat memperhatikan faktor kepuasan kerja

karena dapat berdampak pada kontribusi karyawan kepada perusahaan (Herman dkk., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Simarmata dkk., 2025) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Riza & Fazri, 2023) dan (Yuliyanti dkk., 2025) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Meha dkk., 2025) dan (Rosalia dkk., 2020) dimana hasil tersebut mengatakan kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Individu yang telah merasakan kepuasan kerja maka perilaku kinerjanya yang muncul konsisten dengan sikap mereka (Widhiandono dkk., 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adi dkk., 2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Apriansyah dkk., 2024) dan (Nuvriasari, 2024) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sania & Putra, 2024) dan (Hadj, 2024) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap loyalitas.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat motivasi terhadap loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Adi dkk., 2024) dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Apriansyah & Afriyani, 2024) dan (Nuvriasari, 2024) dimana hasil penelitian tersebut adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sania & Putra, 2024)

dan dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap loyalitas. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara motivasi dan loyalitas karyawan (Sari & Kasmirudin 2024). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andinni & Harun, 2024), (Sari & Kasmirudin 2024), (Luh & Vetriani, 2024) adalah kepuasan kerja dapat memediasi motivasi terhadap loyalitas. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hariyanti, 2022) dan (Legona & Effendi, 2024) dimana kepuasan kerja tidak dapat memediasi motivasi terhadap loyalitas.

Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor yang menjembatani kompensasi dapat berdampak pada loyalitas karyawan secara tidak langsung (Febyanti & Suwandana, 2024). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahyanto dkk., 2025), (Riyanti dkk., 2022), (Ambarak & Husein, 2023) yang memperoleh hasil kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap loyalitas. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nur Halimah, 2022) dan (Fauzi Kurniawan dkk., 2024) yang memperoleh hasil kepuasan kerja tidak memediasi kompensasi terhadap loyalitas.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ridhotama dkk., 2024) Penelitian ini menggunakan objek yang berbeda yaitu Guru ASN SMP Negeri di Kecamatan Banjarnegara. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan populasi yang lebih banyak daripada

penelitian terdahulu. Kontribusi penelitian ini, diharapkan dapat menguji konsistensi hasil dari penelitian (Ridhotama dkk., 2024).

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh (Blau, 1964), menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Karyawan akan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya ketika Perusahaan memberikan motivasi dan kompensasi yang layak dengan pekerjaan yang diberikan. Dengan kepuasan kerja yang meningkat dapat meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Pendekatan teori ini serupa dengan prinsip - prinsip ekonomi, dimana hubungan social dilihat sebagai perbandingan antara keuntungan yang diperoleh dan pengorbanan yang dilakukan. Cara perusahaan memperlakukan karyawan dalam *social exchange theory* adalah menciptakan hubungan pertukaran social yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Dwiyanti dkk., 2022).

Motivasi kerja terhadap loyalitas

Karyawan yang termotivasi lebih cenderung merasa puas dan terikat secara emosional dengan perusahaannya. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang tercermin dalam keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang (Grace Brillianty, 2025). Menurut *social exchange theory*, menyatakan bahwa jika perusahaan memberikan dukungan dan kondisi kerja yang baik kepada karyawannya, mereka merasa memiliki moral untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku yang baik, termasuk loyalitas kepada perusahaan (Blau,

1964). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Novianti & Juanda, 2024) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Andinni & Harun, 2024) yang mengatakan motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil yang dilakukan oleh (Sumantri & Mujiati, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1 = Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas

Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah motivasi, ketika karyawan merasa termotivasi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu perusahaan yang mampu menciptakan dan mempertahankan motivasi kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Toipah dkk., 2025). Berdasarkan *social exchange theory*, kepuasan kerja dan motivasi kerja saling terkait melalui proses pertukaran sosial yang timbal balik. Perlakuan yang adil dari organisasi meningkatkan motivasi kerja, yang menyebabkan karyawan merasa puas dan terikat secara emosional (Blau, 1964). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Enriko & Arianto, 2022) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hasil tersebut didukung oleh (Adinata & Turangan 2023) dan (Toipah & Ariawan 2025) dengan hasil yang sama dimana motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2 = Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Kompensasi terhadap loyalitas

Kompensasi tidak hanya dilihat sebagai bentuk penghargaan finansial, melainkan juga sebagai salah satu strategi penting untuk memperkuat loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan sangat erat dan saling mempengaruhi (Septiani, 2022). Berdasarkan *social exchange theory*, prinsip saling memberi dan menerima menentukan bagaimana kedua belah pihak berinteraksi satu sama lain. Dalam konteks ini adalah karyawan dengan perusahaan, perusahaan yang memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan menciptakan hubungan emosional yang positif. Dengan kompensasi yang memadai dan adil karyawan merasa berkewajiban untuk menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada perusahaan (Blau, 1964). Penelitian yang dilakukan oleh (Rusdiana dkk., 2025), (Fitri dkk., 2023), dan (Ambarak & Husein, 2023) yang mengatakan sama dimana kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H3 = Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas

Kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi adalah salah satu komponen penting yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan sekaligus memberikan rasa aman secara finansial yang penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Sri Khodijah Dewi, 2023). Dalam *social exchange theory*, menekankan betapa pentingnya keseimbangan dalam pertukaran antara karyawan dan apa yang mereka berikan. Ketika karyawan

menilai bahwa kompensasi yang mereka terima sebanding dengan usaha, waktu, dan tenaga yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaannya, mereka akan menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi yang menawarkan system kompensasi yang jelas, adil, dan memadai akan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan karyawannya (Blau, 1964). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Simarmata dkk., 2025), (Riza & Fazri, 2023), dan (Yuliyanti dkk., 2025) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H4 = Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja terhadap loyalitas

Perusahaan harus berfokus pada meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan saling berkaitan erat dan menjadi pilar penting dalam keberlangsungan perusahaan (Slanika & Supiyadi 2025). Berdasarkan *social exchange theory*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan adalah proses timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Karena perasaan puas terhadap pekerjaannya, karyawan merasa bertanggung jawab moral untuk membalas kebaikan dengan meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan (Blau, 1964). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adi dkk., 2024), (Apriansyah dkk., 2024), dan (Nuvriasari, 2024) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H5 = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas

Kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap loyalitas

Kepuasan kerja membantu menghubungkan motivasi dengan loyalitas. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, motivasi mereka dapat diubah menjadi loyalitas yang kuat dan berkelanjutan terhadap perusahaan (Sari & Kasmirudin 2024). Menurut *social exchange theory*, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan motivasi dan loyalitas karyawan melalui mekanisme pertukaran sosial yang menguntungkan individu dan organisasi. Ketika kepuasan kerja tinggi, karyawan merasa hubungan pertukaran ini adil dan seimbang, yang mendorong mereka untuk menunjukkan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Blau, 1964). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andinni & Harun, 2024), (Sari & Kasmirudin 2024), dan (Vetrian dkk., 2024) yang mengatakan dimana kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut

H6 = Kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap loyalitas

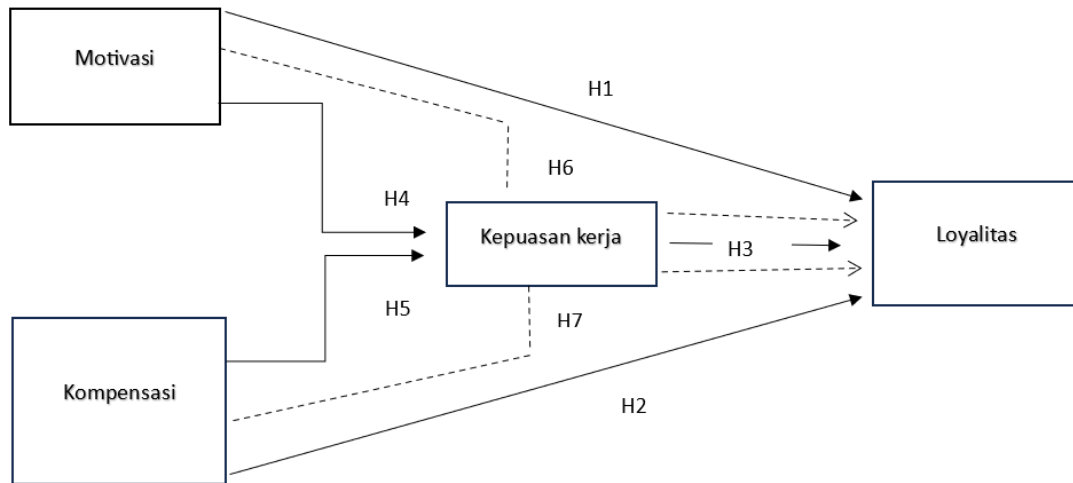
Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap loyalitas

Kepuasan kerja muncul ketika para karyawan merasa menerima kompensasi yang sesuai dengan usaha, tanggung jawab, dan kontribusi yang mereka berikan. Rasa puas ini meningkatkan ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang akhirnya menghasilkan loyalitas jangka panjang (Febyanti & Suwandana, 2024). Berdasarkan *social exchange theory*, hubungan antara kepuasan kerja, kompensasi, dan loyalitas karyawan dapat dianggap sebagai proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil,

karyawan akan merasa dihargai. Perasaan tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya kepuasan kerja menghubungkan kompensasi dan loyalitas (Blau, 1964). Penelitian yang dilakukan oleh (Ambarak & Husein, 2023), (Cahyanto dkk., 2025), dan (Riyanti dkk., 2022) yang mengatakan kepuasan kerja

memediasi kompensasi terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H7 = *Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap loyalitas*



Gambar 1.1

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori kuantitatif, dimana jenis penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang efektif untuk mengukur hubungan antar variable melalui data numerik dan analisis statistik. Dalam menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuioner yang dibagikan kepada Guru ASN SMP di Kecamatan Banjarnegara.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru ASN SMP Negeri di Kecamatan Banjarnegara, yang berjumlah 101 orang guru yang bekerja di SMP N 1 Banjarnegara, SMP N 2 Banjarnegara, SMP N 4 Banjarnegara, dan SMP N 5 Banjarnegara. Teknik sampling penelitian ini yaitu sensus dimana seluruh anggota populasi akan dimasukan sebagai sampel. Teknik sensus ini memungkinkan peneliti mengumpulkan gambaran yang

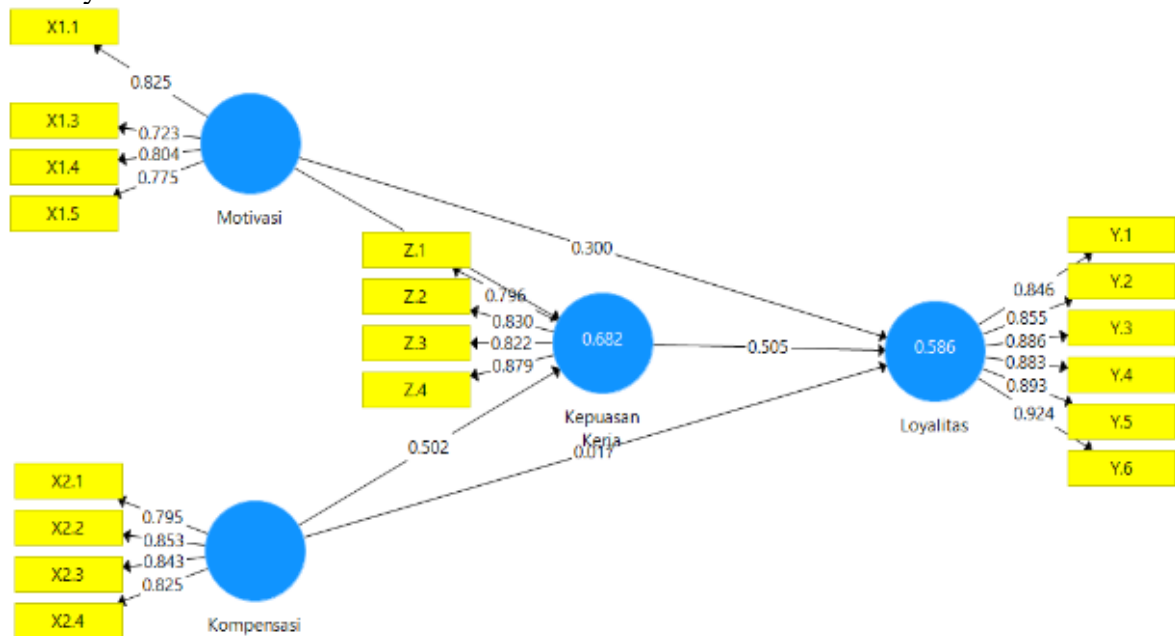
komprehensif dan representatif dari seluruh populasi, yang dapat meningkatkan validitas dan akurasi hasil penelitian (Maya dkk., 2024).

Penelitian ini terdapat 4 variabel yaitu Motivasi, Kompensasi, Loyalitas, dan Kepuasan kerja. Variabel Motivasi kerja memiliki 5 indikator yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan sosial, kebutuhann penghargaan, kebutuhan aktualisasi (Surya, 2023). Kompensasi memiliki 3 indikator yaitu, gaji, insentif, tunjangan (Sintaasih & Purnamasari, 2019). Kepuasan Kerja memiliki 5 indikator yaitu pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja (Surya, 2023). Variabel loyalitas terdapat 5 indikator yaitu, dukungan terhadap organisasi, partisipasi aktif, disiplin, tanggung jawab, sikap kerja yang positif (Surya, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Penelitian ini untuk menguji dan menjawab hipotesis yang diajukan, peneliti menggunakan alat Partial Least Square Structural Equaiton Modeling atau biasa disebut SEM- PLS. Tujuan SEM-PLS untuk mengurangi varians variabel saat memperkirakan parameter model (Ghozali & Latan, 2020).

Pada penelitian ini responden terbanyak berasal dari SMP N 1



Gambar 1.2 Hasil analisis Model PL

Berdasarkan gambar 1.2 tersebut, analisis data tersebut dilakukan dalam 2 kali putaran dengan mengeliminasi X1,2, X1,6, dan Z5. Karena nilai dari variabel X1,2, X1,6, dan Z5 kurang dari 0,6, sedangkan nilai outer loading lebih dari 0,6 dapat diterima (Stefanie dkk., 2020).

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average variance Extracted (AVE)
Motivasi	0,789	0,798	0,863	0,613
Kompensasi	0,849	0,851	0,898	0,688
Kepuasan kerja	0,852	0,854	0,900	0,692
Loyalitas	0,942	0,945	0,954	0,777

Banjarnegara dengan jumlah responden 39 orang dari total responden 101 orang. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 63 orang. Usia paling banyak berusia diatas 45 tahun, dan untuk lama bekerja terbanyak sudah bekerja lebih dari 6 tahun sebagai seorang guru, dengan jabatan guru pendidik paling banyak 90 orang.

Berdasarkan hasil uji tersebut maka dapat dikatakan bahwa validitas pada studi dapat dipercaya. Karena menurut (Ghozali & Latan, 2020) bahwa ketika nilai average variance extracted (AVE) diatas 0,5 dan nilai composite reliability diatas 0,7 maka validitas dapat dikatakan akurat dan dapat dipercaya.

Tabel 4. Determinan validity

Variabel	Motivasi (X1)	Kompensasi (X2)	Loyalitas(Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Motivasi	0,783			
Kompensasi	0,651	0,829		
Loyalitas	0,680	0,598	0,811	
Kepuasan Kerja	0,732	0,766	0,737	0,832

Pada tabel 4 menunjukkan hasil dari uji validitas diskriminan dengan metode menunjukkan bahwa model

penelitian yang digunakan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh lebih besar daripada variabel lainnya. Dalam hal ini nilai konstruk motivasi menunjukkan nilai korelasi lebih tinggi dengan variabel lainnya. Hal serupa juga sama pada konstruk Variabel kompensasi, loyalitas, dan kepuasan kerja dimana masing-masing variabel tersebut memiliki nilai Fornell-Larcker Criterion yang lebih tinggi dari pada korelasi dengan variabel lainnya.

Tabel 5. R square

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan kerja	0,682	0,675
Loyalitas	0,586	0,573

Berdasarkan tabel 5 nilai R square dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,675. Sehingga dapat dikatakan variabel kepuasan kerja dapat berpengaruh sebesar 67% dengan 33% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R square dari variabel loyalitas sebesar 0,573. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel loyalitas memiliki pengaruh sebesar 57% dengan 43 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Model fit pada uji kesesuaian model menunjukkan nilai SRMR adalah 0,088. Nilai tersebut diatas ambang batas yaitu 0,08 akan tetapi hasil 0,088 masih bisa ditolerasi. Karena menurut (Parmawati dkk., 2024) selama masih < 0,10 maka dapat dikatakan nilai tersebut fit.

Tabel 7. path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Information
H1: "Motivasi -> Loyalitas"	0.300	0.261	0.184	1.631	0.052	Ditolak
H2: "Motivasi -> Kepuasan"	0.406	0.419	0.132	3.068	0.001	Diterima
H3: "Kompensasi -> Loyalitas"	0.017	0.013	0.108	0.155	0.439	Ditolak
H4: "Kompensasi -> Kepuasan Kerja"	0.502	0.494	0.118	4.251	0.000	Diterima
H5: "Kepuasan Kerja -> Loyalitas"	0.505	0.550	0.172	2.932	0.002	Diterima
H6: "Motivasi -> Kepuasan -> Loyalitas"	0.205	0.242	0.132	1.555	0.060	Ditolak
H7: "Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas"	0.253	0.262	0.080	3.170	0.001	Diterima

PEMBAHASAN

Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut maka (H1) yaitu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas ditolak. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Athalla & Sofia, 2023) dan (Koroh dkk., 2023) yang menyatakan bahwa motivasi tidak

berpengaruh terhadap loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru memiliki motivasi yang tinggi akan tetapi belum tentu bisa meningkatkan loyalitas seorang guru terhadap lembaga pendidikan tempat mereka bekerja.

Temuan ini berbeda dengan *social exchange theory* dimana terdapat situasi dimana motivasi guru Asn tidak mempengaruhi loyalitas. Hal ini

dikarenakan loyalitas guru ASN lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain. Selain itu, ditemukan bahwa loyalitas guru ASN rendah, yang tercermin dari kurangnya kepedulian terhadap prestasi siswa dan kecenderungan menjalankan tugas hanya sebagai rutinitas daripada komitmen atau pengabdian jangka panjang. Penelitian ini menunjukkan bahwa, adanya memotivasi guru dengan insentif atau target kerja bukan satu-satunya cara untuk meningkatkan loyalitas mereka. Membangun system kerja yang mendorong keterlibatan emosional, rasa memiliki, penguatan budaya organisasi, dan kepemimpinan yang suportif adalah langkah startegis yang dapat diambil untuk meningkatkan loyalitas guru secara keberlanjutan. Implikasi hasil penelitiannya adalah seorang kepala sekolah SMP di Kecamatan Banjarnegara bisa memberikan kesempatan kepada guru untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan akademik ataupun non akademik.

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil tersebut maka (H2) dapat diterima. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Enriko & Arianto, 2022), (Adinata & Turangan 2023), (Toipah & Ariawan 2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka lebih termotivasi. Guru yang memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya karena dorongan intrinsik dan eksternal cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan *social exchange theory* yang berprinsip bahwa hubungan antara individu dengan organisasi terjadi karena adanya pertukaran timbal balik,

dalam hal ini individu akan merasa puas terhadap pekerjaannya ketika merasa bahwa usaha, komitmen, dan motivasi yang diberikan dibalas secara adil. Bentuk timbal balik tersebut yang memunculkan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan guru akan tercapai ketika lembaga pendidik membalas guru secara adil atas usaha, komitmen, dan motivasi guru terhadap lembaga Pendidikan tersebut. Implikasi hasil penelitiannya adalah dinas pendidikan terutama dinas pendidikan Kabupaten Banjarnegara harus memastikan sistem penghargaan finansial maupun non finansial berjalan secara adil, sehingga guru merasa usahanya dihargai. Selain itu kepala sekolah SMP diKecamatan Banjarnegara harus meningkatkan komunikasi dua arah dimana guru dapat menyampaikan aspirasi dan mendapatkan penghargaan atas kinerjanya.

Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut (H3) yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mellani dkk., 2024) dan (Novianti dkk., 2024) yang mengatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas guru tidak hanya berdasarkan faktor finansial saja, akan tetapi lebih banyak dipengaruhi faktor-faktor non material. Dengan kata lain guru masih bisa loyal meskipun menerima kompensasi yang tidak tinggi selama mereka dihargai dengan adil.

Temuan ini berbeda dengan *social exchange theory*, dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa khususnya dalam hal ASN seperti guru, hubungan antara gaji finansial dan loyalitas adalah kompleks dan

seringkali tidak langsung. Berbeda dengan guru swasta, guru ASN biasanya dimotivasi oleh hal-hal yang lebih penting dari pada uang. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika kompensasi tidak disertai faktor-faktor relasional seperti pengalaman kerja dan interaksi sosial yang sehat, akan dianggap sebagai hak normatif semata. Sehingga kompensasi tidak akan membentuk hubungan timbal balik emosional yang menghasilkan loyalitas. Implikasi hasil penelitiannya adalah sekolah maupun dinas Pendidikan Banjarnegara perlu mengembangkan sistem penghargaan, dimana tidak hanya finansial tetapi juga non finansial seperti pengakuan prestasi, kesempatan pengembangan, dan apresiasi secara terbuka untuk meningkatkan emosional guru sehingga meningkatkan loyalitas.

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil tersebut (H4) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Simarmata dkk., 2025), (Riza & Fazri, 2023), dan (Yuliyanti dkk., 2025) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa guru menilai kompensasi sebagai faktor penting untuk menentukan kenyamanan dan penghargaan terhadap pekerjaannya. Semakin baik kualitas dan kuantitas kompensasi yang diterima oleh guru maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Berdasarkan *social exchange theory*, hubungan yang baik antara individu dengan organisasi akan terjadi ketika individu menerima kompensasi yang adil dan memadai. Kompensasi bukan sekedar instrument finansial, tetapi juga mencerminkan dari nilai-nilai keadilan dan penghargaan. Dari temuan

tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan guru akan meningkat ketika seorang guru diberikan kompensasi yang adil, kompensasi disini mencakup gaji pokok, tunjangan, dan insentif yang diberikan sesuai dengan apa yang diberikan guru terhadap institusi pendidikan. Implikasi hasil penelitiannya adalah sekolah dan dinas Pendidikan Banjarnegara dapat melakukan evaluasi terhadap pemberian kompensasi, dimana pemberian kompensasi ini harus sesuai dengan beban kerja yang diberikan dan prestasi guru, hal itu dilakukan untuk memastikan prinsip keadilan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut bahwa (H5) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas dapat diterima. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Adi dkk., 2024), (Apriansyah & Afriyani, 2024), (Nuvriasari, 2024) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki oleh seorang guru, maka semakin besar tingkat loyalitas seorang guru terhadap institusi Pendidikan tersebut.

Berdasarkan *social exchange theory*, Kepuasan individu merupakan bentuk penghargaan sosial. Kepuasan kerja adalah faktor internal yang menunjukkan kualitas hubungan antara individu dengan organisasi. Ketika individu dihargai dan didukung maka individu tersebut akan memberikan loyalitas sebagai balasan. Berdasarkan temuan tersebut maka dapat dikatakan bahwa loyalitas guru berasal dari hubungan yang saling menghargai antara guru dengan institusi. Meningkatkan kepuasan kerja adalah kunci untuk

menumbuhkan loyalitas guru yang kuat dan berkelanjutan dalam sistem sekolah. Implikasi hasil penelitiannya adalah sekolah dan dinas Pendidikan Banjarnegara dapat melakukan program pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kompetensi untuk mendukung kesejahteraan guru. Program tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas jangka panjang.

Kepuasan kerja tidak memediasi motivasi terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan (H6) Kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap loyalitas ditolak. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hariyanti, 2022) dan (Legona & Effendi, 2024) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi motivasi terhadap loyalitas. Artinya, meskipun terdapat hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja. Namun, pengaruh tidak langsung ke kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas guru. Dengan kata lain, guru tetap loyal meskipun kepuasan terhadap kondisi kerja tidak optimal, karena guru akan merasa tanggung jawab profesional atau tujuan pribadi mereka lebih penting.

Menurut *social exchange theory*, Loyalitas biasanya dibentuk oleh relasi timbal balik antara individu dan organisasi. Namun, kepuasan tidak menjadi penghubung utama antara motivasi dan loyalitas guru. Ketika motivasi yang dimiliki guru bersifat intrinsik dan tidak terlalu dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang diberikan institusi, maka kepuasan tidak menjadi penghubung utama antara motivasi dan loyalitas. Dengan hasil ini, maka upaya membangun loyalitas tidak dapat semata-mata berfokus pada peningkatan kepuasan, tetapi juga harus

mempertimbangkan jenis dan karakteristik motivasi yang dimiliki guru. Implikasi hasil penelitiannya adalah sekolah di Kecamatan Banjarnegara perlu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi intrinsik guru seperti memberikan kesempatan berkreasi, dan pengakuan terhadap kontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan guru dapat memberikan yang terbaik bagi siswa dan sekolah.

Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil tersebut (H7) Kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap loyalitas dapat diterima. Hasil tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ambarak & Husein, 2023), (Cahyanto dkk., 2025), dan (Riyanti dkk., 2022) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap loyalitas. Hal ini karena kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan tingkat kepuasan guru yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas guru terhadap institusi. Kompensasi yang baik memang penting, tetapi rasa puas yang ditimbulkan adalah kunci untuk menciptakan loyalitas jangka panjang pada guru. Hal ini karena kepuasan kerja mengimplementasikan nilai-nilai dari kompensasi menjadi rasa dihargai, keadilan, dan kenyamanan, yang akhirnya mendorong loyalitas.

Berdasarkan *social exchange theory*, ketika kompensasi yang adil dapat memberikan kepuasan emosional dan psikologis, hal tersebut mendorong loyalitas seorang individu. Oleh karena itu, kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung penting antara nilai ekonomi dan nilai sosial dalam hubungan kerja. Karena guru memiliki rasa keterikatan, tanggung jawab moral, dan keinginan untuk membalas

perlakuan positif dari organisasi, guru yang merasa dihargai akan meningkatkan loyalitas terhadap institusi pendidikan tersebut. Implikasi hasil penelitiannya adalah sekolah dan dinas pendidikan Banjarnegara perlu memastikan sistem kompensasi yang diterapkan mencerminkan keadilan, kompensasi disini meliputi gaji pokok, tunjangan, dan insentif. Selain kompensasi secara finansial penghargaan atas prestasi, dukungan moral dan apresiasi secara formal maupun informal perlu dilakukan untuk memperkuat kepuasan guru dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap sekolah.

PENUTUP

Kesimpulan

Menurut temuan penelitian ini yang dilakukan pada guru SMP di Kecamatan Banjarnegara, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, namun motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kompensasi juga tidak berpengaruh terhadap loyalitas, namun kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi motivasi terhadap loyalitas, namun kepuasan kerja dapat memediasi kompensasi terhadap loyalitas.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa lembaga Pendidikan dapat memperkuat hubungan emosional dan sosial antara guru dan lembaga dengan menyediakan lingkungan kerja yang suportif dan komunikasi yang terbuka. Agar guru merasa dihargai dan terlibat, kepemimpinan yang partisipatif juga harus diterapkan. Selain itu, sistem kompensasi yang adil dan layak tetap

penting meskipun kompensasi tidak mempengaruhi loyalitas guru. Karena kepuasan kerja dapat meningkat, yang berdampak positif terhadap loyalitas guru.

Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat meningkatkan nilai R square, karena pada penelitian ini nilai r square masih terbilang rendah dimana nilai r square kepuasan kerja sebesar 67% dan loyalitas sebesar 57%, dimana 33% dan 43 % dipengaruhi variabel lain. Sehingga peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Ratna Tungga Dewi, S. (2024). *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Roti Maros Lempangan*. 5(1), 191–198.
- Ambarak, S. K., & Husein, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT. Tosari Utama Jayapura. *Journal of Economics Review*, 3(2), 2809–378.
<https://doi.org/10.55098/joer.2.1.1-9>
- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. X Yang Bekerja Di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 2(1), 187–206.
<https://doi.org/10.35384/jamie.v2i1.541>
- Apriansyah, A., & Afriyani, F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Loyalitas

- Karyawan Pada Pt . Santika Pendopo Energy. *Journal, Communnity Development*, 5(2), 3981–3986.
- Blau, P. (1964). Social Exchange Theory. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Cahyanto, R., Satpatmantya, K., Rochayata, B., & Ken, W. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja PT . Hyundai Motor Manufacturing Indonesia Departemen Assembly Produksi 2 Abstrak Pendahuluan*. 8(2), 1039–1046.
- Diana Maya, Tiara Sandra, Dinar Anugrah, D. M. S. (2024). *Pengaruh Loyalitas, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Guru Honorer Sekolah Menengah Kejuruan: Studi Kasus Di Smk Budi Tresna Muhammadiyah Cirebon*. 28(7), 489–500.
- Dwiki, T., Hutabarat, M., Panjaitan, I. S., Riki, H. F., & Sinaga, U. (2024). *Peran Guru Penggerak Mendukung Peningkatan Pendidikan Indonesia dengan Kurikulum Merdeka Belajar*. 13(001), 919–932. <https://doi.org/https://doi.org/10.58230/27454312.1410>
- Dwiyanti Eliska , Teja Kusuma, A. putu nita. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja karyawan pada KSP KOPDIT BINGIN BALI*. *Jurnal Emas*, 3(9), 51–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.36733/emas.v6i1.11274>
- Erfan Ega Slanika, D. S. (2025). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan*. 9(2), 501–517. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i2.1782>
- Febrian Enriko, F. E., & Arianto, T. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (JEMS) Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 3(1), 107–115. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.2763>
- Febyanti & Suwandana. (2024). *Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas. EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 11(2), 128–143. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v11i2.2410>
- Fitri, D. D., Marsofiyati, M., & Wahono, P. (2023). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Non-Pns Rumah Sakit X. JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(4), 325–342. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i4.258>
- Frianto, A. N. I. A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 126–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.33752/bima.v6i1.5291>
- Ghozali & Latan. (2020). *Analisis Multivariat Structural Equation Modeling (Sem) Dengan Partial Least B I Ko Par Are E ((Pl Pls) Are*.
- Grace Brillianty, H. A. S. M. (2025). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan*.

- Univesritas Muhammadyah Surakarta*, 4(1), 9–15.
<https://doi.org/10.35134/jpsy165.v18i1.549>
- Hadj, K. (2024). *The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff*. 8(1), 15–27.
[https://doi.org/https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 40–46.
<https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.144>
- Hartono, S. (2023). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Di Rumah Sakit Paru Manguharjo Madiun. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.3945>
- Herman, B., Nursyamsi, I., & Amar, Y. (2020). the Effect of Financial Compensation, Non Financial Compensation and Work Flexibility on Online Motorcycle Taxi Drivers Performance With Work Satisfaction As Intervening Variables on Gojek in Makassar. *International Journal of Advanced Research*, 8(7), 632–639.
<https://doi.org/10.21474/ijar01/11319>
- Kasmiruddin, S. &. (2024). Pengaruh Pemberian Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(3), 236–246.
<https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1339>
- Koroh, P. G., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan CV. Logam Jaya Abadi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 404.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.748>
- Koroh, T. R., Lehan, A. A. D., & Moykari, F. M. (2023). Peran Guru Sebagai Fasilitator Dalam Meningkatkan Minat Belajar Peserta Didik Di Sd Inpres Nunbaun Delha Kota Kupang. *Journal of Character and Elementary Education*, 1(2), 40–45.
<https://doi.org/10.35508/jocee.v1i2.11865>
- Legona, R. B., & Effendi, M. S. (2024). Determinan Loyalitas Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada PT.Laboratorium Solusi Indonesia. *Ikraith-Ekonomika*, 7(1), 56–66.
<https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i1.3280>
- Luh, N., & Vetriani, E. (2024). *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*

- pada *The Mansion Resort Hotel dan Spa Ubud*. 4(6), 1035–1045.
- Mappamiring. (2020). Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 86–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v10.i2.86-92>
- Medina dkk. (2023). *Pengaruh Pemberdayaan Guruterhadap Loyalitas Guru Di Man 4 Jakarta*. 89–102. <https://doi.org/10.30868/im.v4i02.3740>
- Megarini Eka Parmawati, Naufal Afandi, U. (2024). *Social , Humanities , and Educational Studies Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Sekolah Dasar Swasta di Kabupaten Serang* Megarini Eka Parmawati , Naufal Afandi , Umalihayati Uni. 7(3), 2576–2588. <https://doi.org/Prefix10.20961byCrossref>
- Meha, S. R., Putra, R. B., & Fitri, H. (2025). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan Pengaruh Work Life Balance Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening* Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan. 01(04), 253–257.
- Muhammad Bima Athalla, & Evi Sofia. (2023). Analysis Of The Influence Of Motivation, Work Environment, And Compensation On Employee Loyalty At PT Plus Tra Coating Industries. *Journal of Management and Energy Business*, 3(1), 95–104. <https://doi.org/10.54595/jmneb.v3i1.37>
- Niken Yuliyanti, Hasanuddin, J. (2025). *Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 10 Tambun Selatan*. 3(3).
- Novianti, A. T., Pambreni, Y., & Yancik, Y. (2024). Mediation of Job Satisfaction in the Work Environment and Compensation of Employee Loyalty at PT Anugrah Tangkas Transportindo. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(3), 164–175. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i3.180>
- Novianti, D., & Juanda, A. (2024). *Pengaruh motivasi dan upah terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan Ayam Geprek Benu di wilayah Jabodetabek*. 3(2), 56–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.55904/cocreation.v3i2.1320>
- Nur Halimah. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Rokan Hulu). *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 826–642. <https://doi.org/10.30606/hirarki.v4i1.1514>
- Nuvriasari, U. &. (2024). The Influence of Work Environment and Workload on Job Satisfaction and its Impact on Employee Loyalty. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 857–870. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i2.8293>
- Purima dkk. (2025). *Pengaruh Kedisiplinan Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma*

- Se Kabupaten Gresik*. 10, 1–23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.23259>
- Rahayu, N., & Aprianti, K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Pt. Perumpegadaian Salama Cabang Bima. *Jurnal Brand*, 2(2), 184–189.
<https://www.ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/article/view/661/515>
- Rahman, S., Hermanto, H., & Saufi, A. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru Honor dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada SMKN se Kota Mataram). *Empiricism Journal*, 4(1), 19–34.
<https://doi.org/10.36312/ej.v4i1.1216>
- Reki, Chairul adhim, F. mauzu. (2025). *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Loyalitas Guru Di Sman 3 Woja*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v8i1.8447>
- Ridhotama. (2024). The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Study at PT Tokoh Indonesia Muda Executive). *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 183–199.
<https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.174>
- Riyanti Lisa, Ediyanto, L. T. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pdam Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 20(1), 22–36.
- Riza, F., & Fazri, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Pertamina Hulu Rokan Zona 1 Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(04), 1086–1100.
- Rosalia, P. D., Mintarti, S., & Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448–454.
<https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i07.009>
- Rudi, R. (2024). *What factors influence employee loyalty? A meta-analysis using VOSviewer*. 1–15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31893/multirev.2024193>
- Rusdiana, E., Mutmainah, I., & Putra, M. G. (2025). *Studi Komparasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Unit Citeureup Antara Karyawan Generasi X dan Karyawan Generasi Y*. 9(1), 37–45.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35870/emt.v9i1.2235>
- Sania, A., & Putra, A. B. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja , Lingkungan Kerja , Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT . Idea Publika Grup). *Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB)*, 1(1), 25–38.
- Saputri, R. E., Maula, N., Adawiyah, P., & Putri, R. A. (2024). *Peran Guru terhadap Pendidikan Karakter Peserta Didik*. 1, 1–11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47134/pgsd.v2i1.910>

- Septiani, S. B. U. V. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt. Mandiri Syafinah Intisesama. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(3), 367–376.
<https://doi.org/10.31846/jae.v10i3.505>
- Sherly Azwir Mellani, Alum Kusumah, H. T. H. S. J. (2024). *Pengaruh rekrutmen, beban kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pt prakarsa pramandita pekanbaru*. 3(2), 600–616.
<https://jom.umri.ac.id/index.php/mba/article/view/1145>
- Simarmata, R., Adriani, Z., & Dewi, E. (2025). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT . Jambi Ekspres Televisi*. 3.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubima.v3i1.3813>
- Sintaasih & Purnamasari. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan*. 8(9), 5762–5782.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i09.p20>
- Sri Khodijah Dewi, A. M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Gemah Dinamika Perkasa Di Pangkalan Kerinci Sri. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Karyawan pada situasi Covid-19. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntan)*, 4(3), 1725–1750.
<https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss3.pp1725-1750>
- Sumanti, K., & Wangdra, Y. (2023). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Kompensasi , dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Guru SMP Swasta Di Kota Batam*. 23(2), 2335–2340.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3448>
- Sumantri, N. M. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Work - Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 12(4), 390–411.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p04>
- Surya, W. &. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(9), 974.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i09.p05>
- Toipah & Ariawan. (2025). *Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT CityNeon Prima Mandiri dengan kurangnya motivasi pada karyawan PT CityNeon Prima Mandiri , dari informasi data Gambar 2 . Rekap SP karyawan karyawan . Seringkali karyawan merasakan*. 3, 19–29.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubima.v3i1.3727>
- Turangan, A. &. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt X. *Kinerja*, 5(02), 315–328.
<https://doi.org/10.34005/kinerja.v5i02.2726>
- Widhiandono, H., Suyoto, S.,

Darmawan, A., Abd Razak, A. Z. A., & Ab Wahid, H. (2022). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Personality, Job Satisfaction and Job Performance of Pharmacists. *International Business Education Journal*, 15(2), 111–125. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol15.2.9.2022>