



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi Non Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Abrar Syarom Radani¹, Suyoto^{1*}, Purnadi¹, Irawan Randikaparsa¹

¹Departement of Management, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

*Corresponding Author's e-mail: suyoto@ump.ac.id

Article History:

Received: July 28, 2025

Revised: August 7, 2025

Accepted: August 10, 2025

Keywords:

Transformational Leadership Style, Motivation, Non-Physical Work Environment, Non-Financial Compensation, Employee Loyalty

Abstract: *The purpose of this study is to examine the influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Non-Physical Work Environment, and Non-Financial Compensation on employee loyalty. This research employs a quantitative approach with a random sampling technique involving 107 employees. Data were collected through the distribution of questionnaires using a 5-point Likert scale and analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method to test the relationships between variables. The results show that Transformational Leadership Style and Non-Financial Compensation do not have a significant effect on employee loyalty. Meanwhile, Motivation and Non-Physical Work Environment have a positive and significant influence on employee loyalty. These findings highlight the importance of providing motivation to employees and creating a supportive non-physical work environment to foster and enhance employee loyalty within the company. This study also affirms the relevance of social exchange theory in explaining how non-material interactions in the workplace can play a crucial role in building long-term employee commitment to the organization.*

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Radani, A. S., Suyoto, S., Purnadi, P., & Randikaparsa, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kompensasi Non Finansial terhadap Loyalitas Karyawan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(8), 1128–1147. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i8.4363>

PENDAHULUAN

Purbalingga merupakan salah satu kabupaten di Jawa Tengah yang dikenal sebagai sentral dari industri bulu mata dan bahkan mampu mengekspor ke mancanegara (Sugiarso J, 2018). Perusahaan XYZ (tidak berkenan disebutkan) merupakan sebuah perusahaan yang berjalan di bidang industri bulu mata. Perusahaan ini berlokasi di desa Mewek, kec. Kalimanah, kab. Purbalingga, Jawa Tengah. PT. XYZ berdiri pada tahun 2008 dengan mula karyawan 50 orang, sekarang dapat menampung sekitar 577 karyawan. PT. XYZ telah menjadi salah satu pemasok bulu mata palsu untuk Indonesia dan beberapa negara lainnya (Stacia et al., 2014). Kesuksesan industri bulu mata di daerah Purbalingga tidak lepas dari peran para karyawannya. Tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak semata-mata bergantung pada kelengkapan peralatan, sarana, dan prasarana, melainkan lebih ditentukan oleh kualitas manusia yang terlibat (Ratnasari et al., 2022). Karyawan

berkualitas adalah mereka yang menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan kinerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (Hasan J, 2021).

Karyawan merupakan aset yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya (sri et al., 2024). Perusahaan yang kurang dalam mengelola sumber daya manusia akan berjalan kurang baik, maka diperlukannya sebuah manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia (Ratnasari et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup kerja untuk mendukung aktivitas organisasi atau perusahaan agar tercapainya tujuan yang telah ditentukan (Dewi Ananda F et al., 2023). Peningkatan kualitas SDM harus selalu dilakukan dalam upaya mencari, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang sesuai dengan kebutuhan (Supriyadi et al., 2020) Sumber daya manusia dianggap sebagai (asset) yang signifikan dan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangatlah penting (Rambe, 2024). Dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki loyalitas yang tinggi akan memudahkan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan (Swadarma & Netra, 2020). Sehingga perusahaan perlu menjaga dan merawat karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi untuk mengembangkan usaha perusahaan (Hariyanti, 2020).

Loyalitas karyawan tidak hanya loyalitas fisik yang tercermin dari kinerja individu dalam organisasi, tetapi dapat diukur dari seberapa besar pemikiran, perhatian, ide dan komitmen yang sepenuhnya dimiliki (Dewi Ananda F et al., 2023). Sedangkan menurut Poerwopoespito (2000) dalam (Hariyanti, 2020) Loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang. Loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada perusahaan dan membela perusahaan. Kesetiaan ini dibuktikan dengan bekerja dengan sungguh-sungguh (Hasan J, 2021). Loyalitas karyawan tidak hanya sebatas bertahan di tempat kerja, tetapi juga mencerminkan rasa setia dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang maksimal (Mahayuni & Dewi, 2020). Loyalitas karyawan merupakan bagian penting dalam perusahaan karena apabila karyawan loyal terhadap perusahaan operasional perusahaan akan lebih stabil dan begitupun sebaliknya apabila loyalitas karyawan pada perusahaan rendah, banyak karyawan yang akan mengundurkan diri sehingga kegiatan operasional perusahaan akan terhambat (Agmasari & Septyarini, 2023).

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi (Jaya et al., 2023). Perusahaan yang mampu mempertahankan karyawan loyal akan memiliki keunggulan dalam efisiensi operasional, produktivitas kerja, serta pengembangan jangka panjang (Agmasari & Septyarini, 2023). faktor-faktor yang mempengaruhi rasa loyalitas karyawan pada perusahaan tersebut antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, pengendalian manajemen, dan lain sebagainya (Marwanto & Hasyim, 2023). Dalam konteks ini, perhatian terhadap sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat krusial, terlebih di era persaingan global yang menuntut perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang. Oleh karena itu, memahami dan mengelola serta meningkatkan kualitas karyawan merupakan hal yang sangat penting (Purnomo et al., 2024). faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan merupakan sebuah tantangan bagi perusahaan (Hariyanti, 2020).

Loyalitas karyawan pada perusahaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melakukan tugas dengan rasa tanggung jawab, jujur dalam pekerjaan, hubungan baik dengan atasan, kerja sama harmonis dengan rekan, kedisiplinan, menjaga citra perusahaan, serta loyalitas untuk bekerja dalam jangka panjang merupakan bagian dari sikap profesional karyawan (Pitoy et al., 2020). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan pada perusahaan antara lain, gaya kepemimpinan (Riyadi, 2025), motivasi (Winarto, 2020), lingkungan kerja non fisik (Manafe et al., 2022), kompensasi non finansial (Hariyanti, 2020).

Salah satu elemen yang turut mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan pada perusahaan adalah gaya kepemimpinan (Ang & Edalmen, 2021). Diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat guna memotivasi karyawan berkomitmen pada organisasi, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan (S Nurhidayanti & Jumarding Ahmad, 2020). Kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan anggota agar mau mewujudkan program kerja yang telah disepakati bersama (Waedoloh et al., 2022). Seorang pimpinan dituntut untuk memiliki berbagai strategi dalam menjalankan tanggung jawabnya, salah satunya dengan menyampaikan ide ataupun gagasan demi tercapainya tujuan organisasi (Jaya et al., 2023). Menurut Bangun (2007) dalam (Marwanto & Hasyim, 2023) Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu pola atau proses yang digunakan oleh pemimpin untuk memotivasi karyawan untuk melaksanakan semua tugas perusahaan secara optimal guna mencapai target perusahaan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan transformasional (GKT) dikenal sebagai pendekatan kepemimpinan yang bertujuan mendorong perubahan positif dalam lingkungan organisasi melalui pemberian inspirasi, teladan, perhatian individual, pengaruh ideal, serta stimulasi intelektual (Apriyanto et al., 2023). Gaya kepemimpinan Transformasional adalah gaya atau pola yang berfokus pada pemberian motivasi dan inspirasi kepada karyawannya agar mampu mengembangkan diri secara optimal demi mencapai tujuan kolektif (Mahayuni & Dewi, 2020). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga membangun komitmen dan semangat untuk mencapai visi bersama (Utami et al., 2023). Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan kepada bawahannya dengan rasa percaya, mencakup cara berkolaborasi dengan bawahannya dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, dan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Solusi yang rasional, objektif, efektif, dan tuntas membutuhkan kemampuan untuk bertindak sebagai mediator yang andal (Septyarini et al., 2024).

Dalam perusahaan, kepemimpinan seperti ini berpotensi besar meningkatkan loyalitas karena mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat antara atasan dan bawahan (Pertiwi & Panjaitan, 2023). Terdapat sejumlah penelitian yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Mahayuni & Dewi, 2020)(Riyadi, 2025) (Apriyanto et al., 2023) (Utami & Maisara Putri, 2023) (Septyarini et al., 2024). Namun terdapat penelitian lain yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Lestari et al., 2024) (Murtiani, 2021).

Salah satu aspek lain yang turut mempengaruhi loyalitas karyawan pada perusahaan menurut (Insani & Frianto, 2023) adalah motivasi. Menurut (Sumantri & Mujiati, 2023)

karyawan yang sering kali diberikan motivasi akan merasakan dorongan dan perhatian yang tertuju pada dirinya sehingga karyawan tersebut akan merasakan kenyamanan dan menimbulkan rasa loyal pada perusahaan. Motivasi merupakan dorongan agar seseorang mampu melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Winarto, 2020). Selain itu, motivasi juga merupakan proses psikologis yang menggambarkan bagaimana interaksi sikap, persepsi, keputusan, dan kebutuhan yang terjadi pada seseorang (Marwanto & Hasyim, 2023).

Menurut Aesah (2018) dalam (Mahayuni & Dewi, 2020) menyatakan bahwa seorang pemimpin mampu memberikan motivasi kepada loyalitas karyawan serta kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, dalam lingkungan perusahaan, motivasi sangat dibutuhkan sebagai sarana untuk mendorong performa dan menumbuhkan rasa percaya diri pegawai guna meningkatkan rasa komitmen pada organisasi (Wijayanti, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Swadarma & Netra, 2020), (Lestari et al., 2024), (Jaya et al., 2023), (Hidayat et al., 2022). Namun terdapat penelitian lain yang menyatakan motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Koroh et al., 2023).

Dalam penelitian (Panggabean & Satwika, 2024) lingkungan kerja non fisik (LKNF) mempengaruhi loyalitas karyawan. Seorang karyawan akan mencari rasa nyaman, aman, dan tenteram dalam hal pekerjaan. Rasa tersebut tidak jauh dari bagaimana lingkungan kerja yang ada dalam sebuah perusahaan (Lestari et al., 2024). lingkungan kerja secara umum mencakup segala aspek yang terdapat di sekitar karyawan-baik fisik maupun non fisik- yang dapat mempengaruhi karyawan secara psikologis ataupun fisik (Fernando Giovanni & Ie, 2022). Lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerjanya, seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, serta budaya organisasi (Panggabean & Satwika, 2024). Suasana kerja yang nyaman secara emosional dapat menciptakan rasa aman dan kepuasan kerja yang tinggi, sehingga memperkuat loyalitas karyawan (Manafe et al., 2022). Hal ini sejalan dengan teori bahwa kondisi kerja yang kondusif secara psikologis memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan dan keberlanjutan hubungan kerja (Mauludi & Kustini, 2022) (Panggabean & Satwika, 2024) (Manafe et al., 2022). Namun terdapat penelitian lain yang menunjukkan lingkungan kerja non fisik tidak selalu memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan (Murtiani, 2021) (Alvina & Susanto, 2022).

(Pitoy et al., 2020) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rasa loyalitas karyawan pada perusahaan salah satunya ialah kompensasi. Kompensasi memegang peranan penting dalam mempertahankan keberadaan anggota yang kompeten (Lutfiatunnisa Salsabila et al., 2024). Kompensasi diartikan sebagai segala bentuk apresiasi ataupun penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan pada perusahaan (Nugroho, 2021). Kompensasi non finansial (KNF) adalah bentuk imbalan yang tidak berupa uang, melainkan dalam wujud yang lain seperti berupa pengakuan, rasa pencapaian, karier, skill, dan hak cuti (Hariyanti, 2020). Pemberian kompensasi atau penghargaan kepada karyawan setelah melakukan evaluasi kinerja karyawan merupakan strategi yang dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang potensial (Tj et al., 2021).

Meskipun tidak bersifat material, KNF memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, karena menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi yang diberikan karyawan tidak hanya dari sisi produktivitas, tetapi juga secara personal dan profesional (Sambela, 2023). Beberapa penelitian sebelumnya mengonfirmasi bahwa kompensasi non

finansial berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Sarasaty & Abdi, 2020) (Azizan et al., 2023) (Tj et al., 2021). Namun terdapat penelitian lain yang menyatakan KNF berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas karyawan (Hariyanti, 2020).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana cara mempertahankan dan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan pada karyawan yang dinilai memiliki rasa kompeten dalam perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang kompeten akan memiliki nilai tambah dalam persaingan dengan perusahaan lain (Hariyanti, 2020). Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian (Septyarini et al., 2024) dengan judul “The Influence Of Transformational Leadership Style, Compensation, And Working Environment Employee Loyalty At Pt Pradipta Bhumi Construction”. Dalam studi terdahulu, variabel-variabel yang dianalisis meliputi gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi turut mempengaruhi loyalitas karyawan. Perbedaan utama dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya peneliti mengambil lebih spesifik dan menambahkan variabel yaitu variabel yang ditambahkan yaitu motivasi (Winarto, 2020) lingkungan kerja non fisik (Manafe et al., 2022), dan kompensasi non finansial (Hariyanti, 2020) yang dinilai memiliki pengaruh dalam menumbuhkan dan meningkatkan rasa loyalitas karyawan pada organisasi atau perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan di lokasi yang berbeda dari penelitian terdahulu, yang sebelumnya dilakukan di lokasi PT. Pradipta Bhumi Construction, Bantul, dan peneliti di lokasi PT. XYZ, Purbalingga, Jawa Tengah. Waktu terjadi penelitian terdahulu pada tahun 2024, untuk peneliti dilakukan pada tahun 2025. Sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi Non Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan”.

LANDASAN TEORI

Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Homans (1958), kemudian diperluas secara sistematis oleh Blau (1964). Teori ini berawal dari asumsi bahwa interaksi sosial antara individu dan organisasi terjadi atas dasar timbal balik (reciprocity). Ketika seseorang menerima perlakuan yang positif—baik secara materi maupun non-materi—maka individu cenderung akan memberikan respons positif sebagai bentuk “balasan” sosial (Ahmad et al., 2023).

Menurut Blau (1964) dalam (Ahmad et al., 2023), hubungan sosial yang sehat dan berkelanjutan di dalam sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada kontrak kerja formal, melainkan juga pada pertukaran yang bersifat psikologis dan emosional, seperti perhatian, dukungan, pengakuan, atau rasa aman. Jika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, dihargai, dan diberdayakan, maka mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif, termasuk loyalitas terhadap organisasi. Pemberian perhatian dari atasan, dorongan terhadap karyawan, lingkungan kerja yang sehat, dan imbalan atau kompensasi non moneter merupakan sebuah investasi yang diberikan perusahaan sehingga dapat memicu rasa balasan sosial berupa loyalitas karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Chi et al., 2023) menyatakan bahwa GKT memicu untuk menumbuhkan rasa loyalitas karyawan sebagai mekanisme timbal balik. Menurut (Mahayuni & Dewi, 2020) GKT merupakan bentuk kepemimpinan di mana seorang

pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sekaligus memberikan inovatif serta juga inspirasi terhadap perkembangan perusahaannya. Hal tersebut sejalan dengan teori pertukaran sosial, dimana seseorang pemimpin yang tepat dalam mengarahkan bawahannya untuk bekerja secara maksimal, menyelesaikan masalah, serta dapat membangun rasa secara emosional pada bawahannya akan menimbulkan rasa loyal atau setia dari karyawannya (S Nurhidayanti & Jumarding Ahmad, 2020). Dalam pernyataan dari (Septyarini et al., 2024) semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan maka semakin rendah pula tingkat loyalitas karyawan. Begitu pun sebaliknya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga tingkat loyalitas karyawan.

Perusahaan yang menerapkan GKT maka karyawan akan merasa dipercayai, dihargai, loyal, dan hormat kepada pimpinan atau atasan (Riyadi, 2025). Dimana gaya kepemimpinan tersebut dinilai memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan, gaya kepemimpinan ini menginspirasi bawahannya untuk percaya diri sendiri, membentuk masa depan perusahaan yang lebih baik (Utami et al., 2023). Hal tersebut sejalan dengan penelitian dari (Wijayanti, 2024) (Muliarti, 2020) (Septyarini et al., 2024). Namun terdapat pernyataan Gaya kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Lestari et al., 2024). Menurut Stephen P. Robbins (2007) dalam (Murtiani, 2021) indikator yang menilai GKT adalah 1) pemberian visi dan misi, 2) menumbuhkan rasa kebanggaan, 3) memperoleh kehormatan dan rasa kepercayaan, 4) memberikan stimulasi intelektual, 5) pengambilan keputusan secara rasional dan hati, 6) pemberian perhatian, pelayanan, dan pelatihan serta nasehat secara pribadi.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional (GKT) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Dalam pernyataan (Chi et al., 2023) dari motivasi dapat menjadi sebagai salah satu pengaruh yang mempengaruhi rasa loyalitas karyawan pada organisasi dalam teori pertukaran sosial. Menurut (Hidayat et al., 2022) Motivasi merupakan proses di mana kebutuhan individu mendorong mereka untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran tertentu serta memenuhi beberapa keperluan sehingga aktivitas mendapatkan hasil yang baik, dengan dimensi ketenteraman dan dimensi dorongan. Motivasi merupakan dorongan agar seseorang mampu melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Winarto, 2020).

Menurut Aesah (2018) dalam (Mahayuni & Dewi, 2020) menyatakan bahwa jika seorang pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya maka loyalitas karyawan akan meningkat. Pegawai yang diberi motivasi dengan baik dalam pekerjaannya akan berusaha untuk memberikan kinerja yang terbaik di tempat kerja dan karyawan dapat menjadi lebih loyal (Swadarma & Netra, 2020). Dalam pernyataan (Wijayanti, 2024) karyawan yang puas dalam dengan gaji dan fasilitas akan menunjukkan rasa loyalitas yang tinggi. Selain itu perasaan aman, apresiasi, pengakuan, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan turut berpengaruh dalam peningkatan dan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan. hal tersebut sejalan dengan penelitian dari (Wijayanti, 2024) (Muhammad Bima Athalla & Evi Sofia, 2023) yang menyatakan motivasi berperan dalam memengaruhi loyalitas karyawan secara positif dan signifikan

terhadap loyalitas karyawan. Namun terdapat penelitian yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas (Koroh et al., 2023) Menurut (Hidayat et al., 2022) motivasi kerja dapat dinilai dari 1) kondisi kerja baik, 2) fasilitas kerja yang memadai, 3) pekerjaan itu sendiri yang menyenangkan, 4) balas jasa, 5) pencapaian kerja, dan 6) apresiasi kerja dari pimpinan.

H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Dalam penelitian (Wahyuni & Muafi, 2021) menyatakan LKNF yang positif menciptakan persepsi bahwa organisasi peduli dan memberikan dukungan emosional kepada karyawan. Dalam teori pertukaran sosial hal ini dapat memicu rasa moral untuk membalas dengan sikap loyal dan komitmen pada perusahaan. LKNF yang sehat mampu mendorong loyalitas karyawan karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga hal tersebut relevan dengan teori pertukaran sosial. Menurut Wijaya (2013) dalam (Mauludi & Kustini, 2022) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai situasi di sekitar tempat kerja selama mereka menjalankan tugas. Dalam (Sunarya, 2022) terdapat kebutuhan menjadi merasa aman, rasa tersebut menjadi pendorong dibalik individu, tidak hanya berkaitan dengan fisik tetapi juga dengan stabilitas, ketertiban, keakraban, rutinitas, dan kontrol atas kehidupan dan lingkungan.

LKNF merupakan hubungan tanpa intrik antar sesama rekan kerja, bawahan, maupun atasan (Alvina & Susanto, 2022). Menurut Sedarmayanti (2001) dalam (Murtiani, 2021), lingkungan seperti ini menggambarkan kondisi yang ditandai oleh keterkaitan antar individu dalam interaksi kerja, baik itu sesama pegawai, bawahan, maupun atasan. (Manafe et al., 2022) menyatakan LKNF yang positif seperti komunikasi yang efektif serta hubungan yang baik antar karyawan, atasan, maupun bawahan serta memiliki waktu istirahat yang cukup, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Pemberian rasa nyaman dan damai dalam area atau proses bekerja akan meningkatkan rasa loyal atau kesetiaan karyawan pada perusahaan. Hal tersebut menandakan LKNF yang baik akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan. Pernyataan tersebut didukung dalam penelitian (Manafe et al., 2022) (Panggabean & Satwika, 2024) (Mauludi & Kustini, 2022). Terdapat penelitian yang LKNF tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan (Murtiani, 2021) (Alvina & Susanto, 2022). Menurut Sedarmayanti (2001) dalam (Murtiani, 2021) indikator dalam lingkungan kerja non fisik yaitu 1) kualitas hubungan antar pekerja setingkat, 2) relasi dengan atasan, 3) iklim kerja yang dinamis, 4) budaya organisasi, 5) peraturan-peraturan, 6) pekerjaan yang menarik.

H₃: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh (LKNF) positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan.

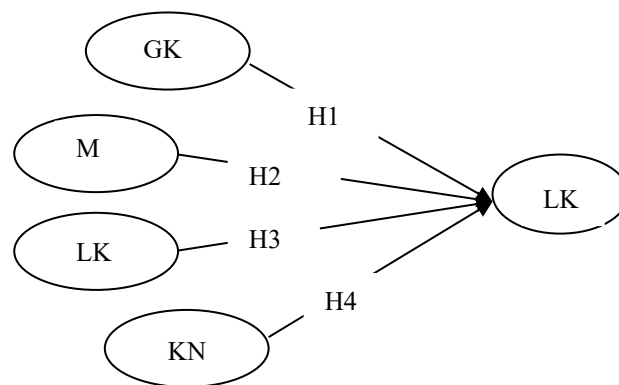
Kompensasi Non-finansial terhadap Loyalitas Karyawan

(Chi et al., 2023) mengatakan Imbalan atau kompensasi berupa non moneter dapat memicu rasa pengakuan atau penghargaan dari organisasi terhadap karyawan sehingga hal tersebut memicu rasa timbal balik berupa loyalitas, hal ini relevan dengan teori pertukaran sosial. Dalam teori kebutuhan Maslow (Sunarya, 2022), kebutuhan penghargaan, kebutuhan ini merupakan sebuah bentuk penghormatan atau penghargaan atas kemampuan, prestasi, mandiri, dan kompensasi yang mumpuni. Kompensasi yang

dikelola dengan baik yang sesuai dengan kelayakan, keadilan dan kewajaran akan mendukung perusahaan dalam merekrut, mempertahankan, dan mengelola karyawan secara efektif (Sarasaty & Abdi, 2020).

KNF adalah bentuk perangsang atau pendorong yang diberikan pada karyawan oleh perusahaan yang berbentuk seperti penghargaan atau apresiasi atas kontribusi yang diberikan karyawan seperti peningkatan karier (Azizan et al., 2023). KNF yang diberikan oleh perusahaan pada karyawannya meliputi kebijakan jam kerja, hari libur, pengembangan keterampilan, jenjang karier yang jelas, serta lingkungan kerja yang kondusif, aman, nyaman, cuti liburan dan lain-lain (Hariyanti, 2020). Dari hal diatas, kompensasi non finansial dapat memicu atau menumbuhkan rasa loyalitas karyawan pada perusahaan. Hal tersebut selaras dengan pernyataan dari (Azizan et al., 2023) (Sarasaty & Abdi, 2020) (Tj et al., 2021). Namun terdapat penelitian dari (Hariyanti, 2020) yang menyatakan KNF tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. menurut Simamora (2006) dalam (Hariyanti, 2020) kompensasi non finansial dapat dinilai dari 1) pekerjaan yang menarik, 2) jam kerja yang sesuai peraturan undang-undang, 3) kesempatan berkembang, 4) promosi/jenjang karier, 5) supervisor/atasan yang berkompeten, 6) kebijakan yang sesuai, dan 7) lingkungan kerja yang nyaman.

H₄: Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Karyawan pada perusahaan XYZ di Purbalingga adalah subjek penelitian. Jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. XYZ sebanyak 577 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama. Metode deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik atau sifat-sifat dari suatu fenomena atau objek yang diteliti, melalui proses pengumpulan dan analisis data kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pengambilan data dilakukan melalui random sampling, dan penelitian ini dalam menentukan jumlah sampel menurut (Sugiyono, 2013), rumus Slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi yang diketahui. Dalam menggunakan rumus slovin dengan margin of error 0,1 atau 10% $n = \frac{1}{1 + Ne^2N}$ $n = \frac{1}{1 + 577(0,12)^2 577}$ $= \frac{1}{1 + 5,77577} = \frac{1}{6,77577} \approx 85,26$ (86) didapatkan hasil sebesar 86 karyawan untuk jumlah minimum responden. hal ini didukung dari penelitian (Majdina et al., 2024) yang

menyatakan minimum jumlah responden 30 dan tingkat kepercayaan pada rumus slovin 86,64-98,76%. Serta dalam penelitian (Hair et al., 2017), menyatakan jumlah minimum responden diperoleh dari $10 \times$ jumlah indikator terbanyak. Pada penelitian ini jumlah indikator terbanyak adalah 7, dapat diperoleh hasil dari $10 \times 7 = 70$. Yang dimana jumlah minimum responden adalah 70 data kuantitatif. Dalam penelitian ini, data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka yang diambil dari kuesioner atau daftar pernyataan. Untuk mendapatkan data primer, kuesioner digunakan dengan skala likert, dimana terdapat skala penilaian terdiri dari lima tingkat, yaitu: satu untuk Sangat Tidak Setuju (STS), dua untuk Tidak Setuju (TS), tiga untuk Netral (N), empat untuk Setuju (S), dan lima untuk Sangat Setuju (SS). Adapun definisi operasional yang digunakan dalam mengukur suatu variabel yaitu:

Tabel 1. definisi operasional variabel

Variabel	definisi variabel	indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT) (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tujuan perusahaan tercapai dan juga memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan (Mahayuni & Dewi, 2020).	X1 Kemampuan dalam pemberian visi dan misi
		X2 Menanamkan rasa kebanggaan pada karyawan
		X3 Meraih rasa kehormatan dan kepercayaan dari karyawan
		X4 Mendorong intelegensi
		X5 Rasional dalam pemecahan masalah
		X6 Pemberian nasihat dan bimbingan yang baik secara pribadi.
Motivasi (X2)	Motivasi adalah suatu proses mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas dengan tujuan tertentu dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan sehingga aktivitas mendapatkan hasil yang baik, dengan dimensi ketenteraman dan dorongan (Hidayat et al., 2022)	Menurut Stephen P. Robbin (2007) dalam (Murtiani, 2021)
		X1 Kondisi kerja
		X2 Fasilitas Kerja
		X3 Pekerjaan itu sendiri
		X4 Balas jasa
		X5 Prestasi kerja
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKNF)	Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi dimana komunikasi yang	X6 Pengakuan dari atasan
		Menurut (Hidayat et al., 2022)
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKNF)	Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi dimana komunikasi yang	X1 Hubungan dengan rekan kerja
		X2 Hubungan dengan atasan

Variabel	definisi variabel	indikator
(X3)	baik antar karyawan, atasan, maupun bawahan serta memiliki waktu istirahat yang cukup, karyawan akan merasa nyaman serta damai dalam bekerja (Manafe et al., 2022)	X3 Iklim kerja yang dinamis X4 Budaya organisasi X5 Pekerjaan yang menarik X6 Peraturan-peraturan yang ada di dalam organisasi Menurut Sedarmayanti (2001) dalam (Murtiani, 2021)
Kompensasi Non-Finansial (KNF) (X4)	Kompensasi non finansial adalah bentuk perangsang atau pendorong yang diberikan pada karyawan oleh perusahaan yang berbentuk seperti penghargaan atas kontribusi yang diberikan karyawan seperti peningkatan karier (Azizan et al., 2023)	X1 Pemberian bonus berupa karya wisata pada karyawan X2 Jam kerja yang sesuai dengan undang-undang X3 Kesempatan untuk berkembang X4 Promosi jenjang karier X5 Supervisor/atasan yang kompeten X6 Kebijakan yang sesuai X7 Lingkungan kerja yang nyaman Menurut (Hariyanti, 2020)
Loyalitas Karyawan (Y)	Loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada perusahaan dan membela perusahaan. Kesetiaan ini dibuktikan dengan bekerja dengan sungguh-sungguh. (Hasan J, 2021)	Y1 Taat pada peraturan Y2 Tanggung Jawab pada perusahaan Y3 Rasa memiliki pada perusahaan Y4 Mendukung keputusan perusahaan Y5 Menyukai pekerjaan Menurut (Suhardi et al., 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini jumlah responden sebanyak 107 dari jumlah karyawan 577 orang, dengan klasifikasi karyawan laki-laki sebanyak 37 (34,6) orang dan karyawan perempuan sebanyak 70 (65,4%) orang. berdasarkan Tabel 2, menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Mayoritas karyawan yang diperkerjakan perempuan karena karyawan perempuan dikenal lebih ulet dalam hal kinerja. Terdapat responden 85 (79,4%) yang sudah menikah dan 22 (20,6%) responden yang belum menikah. Individu yang sudah menikah dinilai lebih bertanggung jawab pada sebuah pekerjaan. Terdapat 14 (13%) responden bekerja selama <3 tahun, 21 responden bekerja selama 4-7 tahun, 24 responden bekerja selama 8-11 tahun, 36 responden bekerja

selama 12-15 tahun, dan 12 responden bekerja selama lebih dari 15 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa responden telah memiliki rasa loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Contoh Tabel:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	37	34,6%
	Perempuan	70	65,4%
Usia	18-26 Tahun	12	11,2%
	27-35 Tahun	47	43,9%
	36-44 Tahun	34	31,8%
	45-53 Tahun	13	12,1%
	>53 tahun	1	0,9%
Status pernikahan	Sudah menikah	85	79,4%
	Belum menikah	22	20,6%
Masa Kerja	<3 tahun	14	13,1%
	4-7 tahun	21	19,6%
	8-11 tahun	24	22,4%
	12-15 tahun	36	33,6%
	>15 tahun	12	11,2%

Evaluasi Model Pengukuran

Convergent validity

Convergent Validity (CV) berfungsi untuk menguji validitas indikator yang dipergunakan dalam pengukuran variabel. Mengacu pada aturan umum, nilai Loading Factors (LF) indikator > 0.70 dinyatakan valid (Hair et al., 2017). Outer loading yakni suatu nilai yang memberikan gambaran terkait korelasi antara suatu indikator dengan variabel lainnya. Menurut (Hair et al., 2017), nilai outer loading > 0.70 dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi. Namun, jika berada antara 0.40-0.70, indikator masih dapat di pertahankan apabila tidak menyebabkan penurunan AVE dan CR.

Tabel 3. Outer loading

Variabel	Indikator	Loading factor
GKT (X1)	X1.1	0,934
	X1.2	0,899
	X1.3	0,950
	X1.4	0,952
	X1.5	0,935
	X1.6	0,915
Motivasi (X2)	X2.1	0,886
	X2.2	0,940
	X2.3	0,959
	X2.4	0,926
LKNF (X3)	X3.1	0,892
	X3.2	0,919
	X3.3	0,954
	X3.4	0,937

Variabel	Indikator	Loading factor
	X3.5	0,878
KNF (X4)	X4.1	0,903
	X4.2	0,926
	X4.3	0,849
	X4.4	0,900
	X4.5	0,927
	X4.6	0,885
	X4.7	0,858
LK (Y1)	Y1	0,928
	Y2	0,906
	Y3	0,902
	Y4	0,898
	Y5	0,919

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif sebagai metode pokok. Semua nilai loading factor pada mode penelitian lebih besar dari 0,70. maknanya dinilai dari CV pada loading factor, elemen penelitian dinyatakan valid. Berdasarkan pengolahan data yang disajikan maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item memenuhi kriteria, sehingga seluruh item instrumen dapat digunakan dalam penelitian.

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan jika indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk memberikan hasil yang stabil. Untuk menilai reliabilitas digunakan nilai Cronbach's Alpha serta Composite reliability yang memiliki nilai > 0.70 , yang dimana hal tersebut menunjukkan nilai baik.

Tabel 4. AVE dan Composite reliable

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
X1.gkt	0.980	0.980	0.893
X2.m	0.960	0.960	0.834
X3.lknf	0.941	0.942	0.810
X4.knf	0.943	0.945	0.815
Y. lk	0.915	0.919	0.796

Pada tabel tersebut, menunjukkan semua nilai Cronbach's Alpha dan juga Composite Reliability > 0.70 , jadi konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan uji reliabilitas terpenuhi.

Uji Diskriminan

Validitas diskriminan adalah pengujian yang bertujuan untuk mengukur suatu konstruk dan indikatornya dengan konstruk lainnya. Nilai validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai kriteria Fornell-Larcker yaitu nilai akar AVE setiap variabel melebihi akar AVE korelasinya dengan variabel lain maka dapat dikatakan valid. Berdasarkan tabel, menunjukkan bahwa semua nilai akar AVE setiap variabel melebihi akar AVE korelasinya dengan variabel lain sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi atau valid.

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

	X1.gkt	X2.m	X3.lknf	X4.knf	Y. lk
X1.gkt	0.945				
X2.m	0.940	0.913			
X3.lknf	0.917	0.895	0.900		
X4.knf	0.926	0.913	0.893	0.903	
Y. lk	0.905	0.899	0.876	0.890	0.892

Uji Stimulan (R-Square)

R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta menentukan apakah pengaruh tersebut bersifat substantif atau tidak. Uji R^2 dikatakan baik apabila dapat menjelaskan variabel dependen dan nilainya mendekati 1.

Tabel 6. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y. lk	0.852	0.846

Berdasarkan hasil uji dapat diuraikan nilai *r square* pada variabel loyalitas diperoleh sebesar 0,852, angka tersebut dapat dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, lingkungan kerja non fisik, kompensasi non finansial mampu menjelaskan variabilitas loyalitas sebesar 85,2% sementara 14,8% dipengaruhi oleh konstruk lain di luar model penelitian.

Uji F-square

Pengujian *f-square* digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, sekaligus untuk mengetahui seberapa besaran pengaruh antar variabel dengan melihat *Effect Size*. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut; nilai *f-square* 0,02 artinya pengaruh kecil, nilainya 0,15 memiliki pengaruh sedang, sedangkan nilainya 0,35 mengindikasikan pengaruh besar.

Tabel 7. Uji F-Square

	X1.gkt	X2.m	X3.lknf	X4.knf	Y. lk
X1.gkt					0.038
X2.m					0.050
X3.lknf					0.027
X4.knf					0.045
Y. lk					

Gaya kepemimpinan transformasional (GKT) dengan loyalitas memiliki nilai effect size sebesar 0,038, nilai tersebut lebih kecil dari 0,15, bermakna GKT memiliki pengaruh yang kecil terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya motivasi dengan loyalitas memiliki nilai effect size sebesar 0,050, nilai tersebut lebih kecil dari 0,15, sehingga bermakna motivasi memiliki hubungan yang lemah terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya lingkungan kerja non fisik dengan loyalitas memiliki nilai effect size sebesar 0,027, nilai tersebut lebih kecil dari 0,15, sehingga bermakna antara LKNF dengan loyalitas karyawan memiliki hubungan yang lemah. Selanjutnya kompensasi non fisik dengan loyalitas

memiliki nilai effect size sebesar 0,045, nilai tersebut lebih kecil dari 0,15, yang bermakna KNF memiliki hubungan yang lemah terhadap loyalitas karyawan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui metode bootstrapping. Data yang digunakan untuk bootstrapping merupakan data yang telah melalui tahap pengukuran (measurement). Uji hipotesis merupakan bagian dari structural model yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan yang telah dirumuskan dalam bentuk hipotesis melalui prosedur simulasi. Tujuan dari pengujian bootstrapping adalah untuk mengetahui arah dan signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung yang diperoleh dengan nilai t-tabel. Nilai t-statistik hasil bootstrapping harus lebih besar dari t-tabel agar hubungan tersebut dinyatakan signifikan, yaitu 1.65 dengan standar error sebanyak 10% atau p value di bawah 0.1. Hasil dari uji ini disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1.GKT -> Y.LK	0.275	0.280	0.166	1.656	0.098
X2.M -> Y.LK	0.274	0.263	0.152	1.807	0.071
X3.LKNF -> Y.LK	0.168	0.162	0.102	1.655	0.098
X4.KNF -> Y.LK	0.234	0.246	0.145	1.615	0.106

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka dapat dijabarkan hubungan struktural antar variabel dalam model yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (GKT) memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,275 selanjutnya hasil uji membuktikan bahwa nilai p value hubungan antara GKT terhadap loyalitas sebesar $0,098 < 0,1$, nilai p value lebih besar dari tingkat signifikansi 10 persen menjadi dasar untuk memutuskan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan kepada bawahannya dengan rasa percaya, mencakup cara berkolaborasi dengan bawahannya dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, dan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya, solusi yang rasional, objektif, efektif, dan tuntas. Serta bertindak sebagai mediator yang andal (Septyarini et al., 2024). Hal tersebut sejalan dengan penelitian dari (Hardiyani et al., 2025; Lutfiatunnisa Salsabila et al., 2024; Mahayuni & Dewi, 2020; Wijayanti, 2024). Gaya Kepemimpinan Transformasional pada karyawannya yang dimana gaya kepemimpinan transformasional memberikan motivasi kepada karyawan, memberikan solusi atas masalah yang di hadapi dengan rasional dan

membangun hubungan secara emosional yang baik akan menimbulkan rasa loyal karyawan pada perusahaan.

Motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar positif sebesar 0,274 selanjutnya hasil uji membuktikan bahwa nilai p value antara motivasi terhadap loyalitas sebesar $0,071 < 0,1$, nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,1 atau 10 persen(%) yang menjadi dasar untuk memutuskan bahwa hipotesis yang diajukan diterima yang bermakna berpengaruh signifikan motivasi terhadap loyalitas. Pemberian motivasi kepada karyawan dalam bentuk gaji dan fasilitas yang memadai akan menunjukkan rasa loyalitas yang tinggi. Selain itu perasaan aman, apresiasi, pengakuan, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan turut berpengaruh dalam peningkatan dan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan (Wijayanti, 2024). Hal tersebut selaras dengan penelitian (Batubara & Sari, 2023; Insani & Frianto, 2023; Muhammad Bima Athalla & Evi Sofia, 2023; Winarto, 2020). Motivasi diberikan oleh karyawan dapat berupa gaji yang memadai, fasilitas dan kondisi yang baik, apresiasi, pengakuan, jenjang karier, pengembangan skill dapat mempengaruhi dalam menimbulkan rasa loyalitas karyawan pada perusahaan.

Lingkungan kerja non fisik (LKNF) memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas. Pengaruh positif dari dilihat dari nilai koefisien sebesar 0,168 selanjutnya hasil uji membuktikan bahwa nilai p value antara motivasi terhadap loyalitas sebesar $0,098 < 0,1$, nilai p value lebih besar dari tingkat signifikansi 10 persen menjadi dasar untuk memutuskan bahwa hipotesis yang diterima, Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan. (Manafe et al., 2022) menyatakan LKNF yang positif komunikasi yang efektif serta hubungan yang baik antar karyawan, atasan, maupun bawahan serta memiliki waktu istirahat yang cukup, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Pemberian rasa nyaman dan damai dalam area atau proses bekerja akan meningkatkan rasa loyal atau kesetiaan karyawan pada perusahaan. penelitian dari (Lestari et al., 2024)(Mauludi & Kustini, 2022; Panggabean & Satwika, 2024). Perusahaan yang membangun lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik dengan mengutamakan rasa aman, nyaman, komunikasi antar karyawan, baik setingkat, atasan, maupun bawahan yang baik, serta peraturan-peraturan yang tidak memberatkan karyawan akan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan.

Kompensasi non finansial (KNF) menunjukkan pengaruh positif terhadap loyalitas, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,234. Namun, hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai p -value sebesar 0,106, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,1. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan tidak terbukti secara signifikan. Artinya, meskipun kompensasi non finansial memiliki arah pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. (Sarasaty & Abdi, 2020) kompensasi yang dikelola dengan baik yang sesuai dengan kelayakan, keadilan dan kewajaran akan mendukung perusahaan dalam merekrut, mempertahankan dan mengelola karyawan yang kompeten secara efektif. Dari penelitian di atas dapat disimpulkan kompensasi non finansial berpengaruh secara positif namun tidak signifikan hal tersebut sejalan dengan penelitian dari (Hariyanti, 2020). Dalam pemberian kompensasi non finansial terhadap karyawan sesuai dengan kontribusi, kelayakan, dan keadilan dapat meningkatkan dan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan pada perusahaan namun tidak signifikan. Hal tersebut menandakan terdapat konstruk lain atau variabel lain yang lebih dapat memicu rasa loyalitas karyawan pada perusahaan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi lingkungan kerja non fisik terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, kompensasi non finansial menunjukkan pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya adalah jumlah variabel yang terbatas, yaitu hanya mencakup gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, lingkungan kerja non fisik dan Kompensasi non finansial sebagai variabel yang mempengaruhi loyalitas karyawan pada perusahaan. Dan juga, terdapat keterbatasan dalam waktu pelaksanaan penelitian serta keterbatasan dalam informasi yang disediakan perusahaan terhadap masyarakat. Selain itu, terdapat berbagai elemen lain yang memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan, namun belum dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti memberikan beberapa saran teoritis dan praktis. Pertama, perusahaan disarankan untuk lebih mempertahankan serta meningkatkan aspek-aspek yang penting seperti gaya kepemimpinan yang tepat, motivasi pada karyawan, lingkungan kerja yang kondusif baik fisik maupun non fisik, dan pada kompensasi perusahaan dapat lebih memperhatikan lagi dalam pemberian kompensasi kepada karyawan mengingat hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat komponen ini berperan penting dalam menjaga atau meningkatkan rasa loyalitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan mampu menciptakan strategi dalam mengelola sumber daya manusia yang mampu memperkuat keempat aspek tersebut agar dapat mempertahankan karyawan yang kompeten secara maksimal. Kedua, untuk penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor tambahan seperti, stres kerja (Ratnasari et al., 2022), budaya organisasi (Koroh et al., 2023), work-life balance (Mauludi & Kustini, 2022) yang ditemukan memiliki hubungan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Agmasari, M., & Septyarini, E. (2023). *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i3.1670>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Alvina, J., & Susanto, A. H. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan MISKI AGHNIA CORPORATION. 2(3).
- Ang, Y., & Edalmen. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan.
- Apriyanto, K., Zuhaena, F., Diyah Lestari, H., Sundari, S., & Setiawan, H. (2023). *Seminar Nasional LPPM UMMAT*.
- Azizan, A. F., Rusandy, D. S., & Mutiara, N. (2023). Analisis Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. Anta Utama Kediri).
- Batubara, D. W., & Sari, E. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.

- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Dewi Ananda F, Sari Purwita, & Pohan Yuli A. (2023). The Influence of Leadership and Work Environment on Employee Loyalty in Dompot Dhuafa Waspada. *Januari*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.22303/accumulated.5.1.2023.82-96>
- Fernando Giovanni, V., & Ie, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 04 No. 01, 232–242.
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hardiyani, R., Al Ardi, A. N., Malik, A., & Universitasari, P. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 636–648. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1190>
- Hariyanti, S. (2020). Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan. In *ISTITHMAR: Journal of Islamic Economic Development* (Vol. 4, Issue 1).
- Hasan J. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT PERINTIS PERKASA MEDAN. *Literasi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 77–86.
- Hidayat, F., Vera, D., & Sitio, S. S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya TBK (ALFAMART) AREA RAWALUMBU, KOTA BEKASI. In *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen* (Vol. 3, Issue 1).
- Insani, A. N., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 6(1), 14–26. <https://doi.org/10.33752/bima.v6i1.5291>
- Jaya, S., Firman, A., & Badaruddin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT PELINDO JASA MARITIM. In *SJM: Sparkling Journal of Management* (Vol. 1, Issue 2).
- 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>
- Lestari, D. E., Aryoko Yudhistira Pradipta, & Bagus Fatma. (2024). Peran Keadilan Prosedural, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Loyalitas karyawan.
- Lutfiatunnisa Salsabila, S., Siti Hawatup Yenita, R., & Kamalludin Jamal, M. (2024). Pengaruh kompensasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas kerja. <https://journals.kazepub.com/index.php/jkm>
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Linkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1696. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p03>

- Majdina, N. I., Pratikno, B., & Tripena, A. (2024). *Penentuan Ukuran Sampel Menggunakan Rumus Bernoulli dan Slovin: Konsep dan Aplikasinya*.
- Manafe, Y. A., Gana, F., Apriana, D., & Fanggidae, H. J. (2022). Pengaruh Program Kesejahteraan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan.
- Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex). <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA>
- Mauludi, M. F., & Kustini, K. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Loyalitas Karyawan pada Generasi Milenial. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 472. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.414>
- 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). <https://doi.org/10.54595/jmeb.v3i1.37>
- Muliarti. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. 17, 518–528. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen>
- Murtiani, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Pegawai melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai PNS UPTD Puskesmas Kebumen II Kabupaten Kebumen) Ambar Murtiani.
- Nugroho, J. S. (2021). Pengaruh Konflik Peran, Kompensasi Non Finansial, dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi di Kantor Samsat Kebumen).
- Panggabean, T. F., & Satwika, A. (2024). Memahami Keterikatan Antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan Loyalitas Kerja Pada Generasi Z
- Pertiwi, N. K., & Panjaitan, S. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan dan Implikasi Pada Kinerja Karyawan*.
- Pitoy, T. I., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)* (Vol. 1, Issue 4).
- Purnomo, J., Helmy, I., Andri, G., & Cahyana, S. A. (2024). Transformational Leadership, Compensation, Work Environment, and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of International Conference Proceedings*, 7(1), 14–26. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3137>
- Rambe, Y. E. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan*.
- Ratnasari, N. T., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Stress Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(5), 1353–1364. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i5.933>
- Riyadi, M. F. (2025). Peran Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Pegawai. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, 3(1), 26–32. <https://doi.org/10.69693/ijmst.v3i1.292>

- S Nurhidayanti, & Jumarding Ahmad. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan di Direktorat Pembinaan Pendidikan Di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *ECONOMICS BOSOWA JOURNAL*, 6(003).
- Sambela, M. (2023). Hubungan Kompensasi Non Finansial dengan Loyalitas Kerja Pegawai Tata Usaha (Penelitian pada Madrasah Aliyah di Bandung).
- Sarasaty, D., & Abdi, M. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Loyalitas Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada CV. CENTURY UTAMA LESTARI.
- Septyarini, E., Purnamarini, T. R., & Zulfika, Y. (2024). The Influence Of Transformational Leadership Style, Compensation, And Working Environment Employee Loyalty At Pt Pradipta Bhumi Construction. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1>
- Sri, M. A., Hastuti, W., & Rudianto, A. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Pada Hotel Swaloh Resort & SPA*.
- Stacia, V., Yusuf, E., & Gunanto, A. (2014). Profil Industri Bulu Mata dan Rambut Palsu di Kabupaten Purbalingga. *DIPONEGORO JOURNAL OF ECONOMICS*, 3(1). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jme>
- Sugiarso, J. (2018) Bintang Mas Triyasa, Berinovasi dan Bangun Merek untuk Tangkap Peluang. <https://swa.co.id/read/206835/bintang-mas-triyasa-berinovasi-dan-bangun-merek-untuk-tangkap-peluang>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Sumantri, N. M. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Work-Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(4), 390. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p04>
- Sunarya, F. R. (2022). Urgensi Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow Dalam Sebuah Organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-i*, 9(2), 647–658. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25916>
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi
- Swadarma, I. P. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Pada RAME CAFÉ JIMBARAN SEAFOOD. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1738. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p05>
- Tj, H. W., Tecoalu, M., & Wijaya, S. (2021). The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu) (Vol. 19, Issue 1). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/ds>
- Utami, S., & Maisara Putri. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (*Studi Kasus Departemen Preparation Pada Karyawan PT. Prima Sejati Sejahtera Boyolali*) (Vol. 07, Issue 01).
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. <https://jurnal.uns.ac.id/shes>

- Wahyuni, D., & Muafi, M. (2021). Effects of workplace loneliness and perceived organizational support towards intention to leave mediated by organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 01–16. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1212>
- Wijayanti, T. C. (2024). *Employee Loyalty Transfortion: Motivation, Discipline, Work Environment, Commitmen As A Moderator*. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 7, Issue 3).
- Winarto. (2020). Analisis Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 3(2).