

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung dan memperkuat landasan teori serta memperoleh gambaran mengenai penelitian yang relevan, berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi dan spiritualitas kerja terhadap loyalitas karyawan.

Tabel II. 1. Penelitian terdahulu

No	Judul Penelitian / Peneliti/ Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Dukungan Hipotesis
1	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas (Hendi Rosadianto, Gunistiyo, Agnes Dwita S, 2024)	X1:Kompensasi X2:Kepemimpinan X3:Komitmen Organisasi Y:Loyalitas Karyawan	Regresi linier berganda	1. Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap loyalitas karyawan CV. Krupuk Tepung Doa Ibu Kota Tegal, bermakna semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan maka loyalitas karyawan CV. Krupuk Tepung Doa Ibu Kota Tegal juga semakin tinggi. 2. Kompensasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi secara	H2

				bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di CV. Krupuk Tepung Doa Ibu Kota Tegal.	
2	Pengaruh Spiritualitas Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan (Yhora Listy A, Edi Suryadi, Hady Siti H, 2023)	X : Spiritualitas Kerja Y : Loyalitas Karyawan Z : Kepuasan Kerja	<i>Path Analysis</i> (analisis jalur)	1. Spiritualitas kerja memiliki pengaruh sebesar 0,728 terhadap loyalitas karyawan. 2. Spiritualitas kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,213 3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,308	H3 dan H4
3	Analisis Loyalitas Karyawan pada Perusahaan JNE Express di Denpasar Provinsi Bali. (I Nyoman Wahyu Widiana, 2024)	X1 : Spiritualitas kerja X2 : Kompensasi X3 : Konflik kerja Y : Loyalitas karyawan	Regresi linier berganda	1. Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dengan nilai 0,424 dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada JNE Express di Denpasar 2. Kompensasi memberikan pengaruh positif sebesar 0,208 yang signifikan terhadap	H1, H2, H3, dan H4

				loyalitas karyawan JNE Express di Denpasar 3. Konflik ketenagakerjaan memiliki pengaruh negatif sebesar -0,259 dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di JNE Express Denpasar 4. Spiritualitas di tempat kerja, kompensasi, serta konflik ketenagakerjaan secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap loyalitas karyawan di JNE Express Denpasar.	
4	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Dosen dengan Mediasi Spiritualitas Kerja. (I Gusti Suka Arnawa, I Made Darsana, 2021)	X1 : Budaya organisasi X2:Kepemimpinan Y : Loyalitas Z : Spiritualitas kerja	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap spiritualitas kerja. 2. Budaya organisasi, kepemimpinan, serta spiritualitas kerja secara bersama-sama	H3

				berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen. 3. Budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen melalui peran mediasi spiritualitas kerja. 4. Kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas dosen apabila dimediasi oleh spiritualitas kerja 5. Budaya organisasi terhadap spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan 6. Kepemimpinan terhadap spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan. 7. Spiritualitas kerja terhadap loyalitas dosen berpengaruh positif dan signifikan.	
--	--	--	--	--	--

5	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Risky Dian Pratiwi, Mohammad Fauzan, 2024)	X1 : Pengalaman kerja X2 : Kompensasi Y : Loyalitas karyawan	Regresi linier berganda	1. Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan 2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan 3. Pengalaman kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan	H2
6	<i>The Effect of Compensation, Leadership Style, Work Environment on Employee Loyalty of PT Eldora Entertainment.</i> (Putri Aulia Mandhasari, Ahmad Cik, Melati, Kumba Digdowiseiso. 2023)	X1 : Compensation X2 : Leadership Style X3 : Work Environment Y : Employee Loyalty	Multiple Linear Regression	1. Compensation shows a positive and significant impact on employee loyalty at PT Eldora Entertainment. 2. The leadership style exerts a positive and significant influence on the loyalty of employees at PT Eldora Entertainment. 3. The work environment has a positive and significant effect on the loyalty of PT Eldora Entertainment's employees.	H2

				4. <i>Compensation, leadership style, and work environment collectively have a positive and significant effect on employee loyalty at PT Eldora Entertainment.</i>	
7	<i>What is the connection between Gen Y employees' loyalty, satisfaction, and workplace spirituality? (Rohimat Nurhasan, Suwatno, Eeng Ahman, Edi Suryadi, 2024)</i>	X : <i>Workplace Spirituality</i> Y : <i>Employee Loyalty</i> Z : <i>Job Satisfaction</i>	<i>Path Analysis</i>	1. <i>Employee loyalty is significantly influenced by workplace spirituality</i> 2. <i>There is a direct effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty</i> 3. <i>That Job Satisfaction does not mediate between Workplace Spirituality and Employee Loyalty</i>	H3
8	<i>Investigating the Moderating Effect of Gender on the Relationship between Workplace Spirituality and Employee Loyalty. (Owodunni Tanwa, Bakare Kazeem, Zaireena Wan</i>	X : <i>Workplace Spirituality</i> Y : <i>Employee Loyalty</i> Z : <i>Gender</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. <i>There is a strong causal relationship between workplace spirituality and employee loyalty in the Lagos state public sector.</i> 2. <i>The worker's gender does not moderate</i>	H3

	Nasir, Junaidah Hashim, 2024)			<i>the relationship between workplace spirituality and employees' loyalty.</i>	
9	<i>Role of Workplace Spirituality in Employee Loyalty among Indonesian Millennial Employees (Pratiwi Wijayanti, Martina Dwi M, 2021)</i>	<i>X1 : Meaningful Work</i> <i>X2 : Sense of Community</i> <i>X3 : Alignment with organizational values</i> <i>Y : Employee Loyalty</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. <i>A significant positive relationship was not found between meaningful work and employees' intention to remain with the organization.</i> 2. <i>Meaningful work does not show a significant positive connection with benefit insensitivity toward other potential employers.</i> 3. <i>The link between meaningful work and employees promoting the organization through word of mouth is not significantly positive.</i> 4. <i>No significant positive association exists between meaningful</i>	H3 dan H4

				<i>work and employees' word of mouth regarding the organization.</i> 5. <i>The sense of community does not demonstrate a significant positive correlation with benefit insensitivity toward alternative employers.</i> 6. <i>A significant positive correlation is absent between sense of community and employees' word of mouth about the organization.</i> 7. <i>There is a significant positive link between alignment with organizational values and employees' intention to stay with the organization.</i> 8. <i>Alignment with organizational values shows a significant</i>	
--	--	--	--	---	--

				<i>positive correlation with benefit insensitivity toward alternative employers.</i> 9. <i>A significant positive relationship exists between alignment with organizational values and employees speaking positively about the organization.</i>	
10	<i>Effect of Compensation on Employee Loyalty, Case Study of PT Remco Palembang. (Nando Hartoyo, Susi handayani, Mohd Kurniawan, 2023)</i>	X : <i>Compensation</i> Y : <i>Employee Loyalty</i>	<i>Simple Linear Regression Analysis Test</i>	<i>Compensation plays a significant role in influencing employee loyalty. Based on these findings, it can be inferred that compensation positively impacts the loyalty of employees at PT Remco Palembang.</i>	H2

1. Persamaan

Berdasarkan kajian literatur, penelitian ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu:

- a. Variabel kompensasi (X1) dan variabel spiritualitas kerja (X2)

Penelitian ini memiliki kesamaan variabel dengan studi

sebelumnya yang dilakukan oleh I Nyoman Wahyu Widiana (2024).

- b. Variabel Y yaitu loyalitas karyawan dalam penelitian ini memiliki persamaan dengan seluruh variabel dalam penelitian terdahulu yakni Arnawa *dkk* (2021), Wijayanti (2021), Hartoyo *dkk* (2023), Yhora *dkk* (2023), Mandhasari *dkk* (2023), Rosadianto *dkk* (2024), Widiana (2024), Pratiwi *dkk* (2024), Nurhasan *dkk* (2024), dan Tanwa *dkk* (2024).
- c. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda memiliki persamaan dengan beberapa penelitian terdahulu yakni Mandhasari(2023), Rosadianto *dkk* (2024), Widiana (2024), dan Pratiwi *dkk* (2024).
- d. Penelitian ini menggunakan subjek penelitian yang sama dengan penelitian-penelitian terdahulu, di mana subjek yang diteliti adalah karyawan dari suatu perusahaan atau organisasi.

2. Perbedaan

Penelitian ini memiliki sejumlah perbedaan dengan penelitian terdahulu, yaitu:

- a. Pada kesepuluh penelitian terdahulu tidak memiliki kesamaan lokasi dan waktu penelitian.
- b. Variabel (X) pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian Arnawa *dkk* (2021), terdapat variabel (X1) budaya organisasi, (X2) kepemimpinan, dan variabel (Z) spiritualitas kerja sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, Widiana

(2024) menggunakan variabel (X3) yaitu konflik kerja. Rosadianto *dkk* (2024) menggunakan variabel (X2) yaitu kepemimpinan dan (X3) komitmen organisasi. Mandhasari *dkk* (2023) menggunakan variabel (X2) gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan (X3) lingkungan kerja (*work environment*). Pratiwi *dkk* (2024) menggunakan variabel (X1) pengalaman kerja. Nurhasan *dkk*. (2024) menggunakan variabel (Z) kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi, dan Tanwa *dkk*. (2024) menggunakan variabel (Z) *gender* sebagai variabel mediasi.

- c. Teknik analisis data yang digunakan oleh Adhara *dkk* (2023) dan Nurhasan *dkk* (2024) adalah analisis jalur (*Path Analysis*), sedangkan Arnawa *dkk* (2021), Wijayanti *dkk* (2021), dan Tanwa *dkk* (2024) menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*); Keduanya memiliki perbedaan dalam metode analisis data yang digunakan oleh penulis.
- d. Penelitian ini menggunakan subjek perusahaan nirlaba, sedangkan subjek penelitian terdahulu oleh Arnawa *dkk* (2021), Wijayanti *dkk* (2021), Adhara *dkk* (2023), Hartoyo *dkk* (2023), Mandhasari *dkk* (2023), Pratiwi *dkk* (2024), Rosadianto *dkk* (2024), dan Widianana (2024) menggunakan subjek perusahaan atau instansi komersial. Sementara itu, penelitian terdahulu oleh Nurhasan *dkk* (2024) dan Tanwa *dkk* (2024) menggunakan instansi pendidikan sebagai subjek penelitiannya.

B. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan tinjauan etimologis yang dikemukakan Sulistiyani (2018:10), istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbentuk dari penggabungan dua terminologi yang memiliki makna berbeda. Di satu sisi, manajemen mengacu pada serangkaian proses sistematis yang meliputi perumusan rencana, penyusunan struktur, pemberian arahan, serta pengawasan terhadap berbagai upaya anggota organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia guna mencapai target organisasi. Di sisi lain, sumber daya manusia (SDM) merupakan kapasitas manusia yang melekat pada setiap individu pekerja, mencakup aspek kompetensi baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*.

Sudaryo (2018:5) menjelaskan bahwa esensi MSDM terletak pada pengaturan sistematis terhadap tenaga kerja untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi di tengah persaingan. Fungsi MSDM berkembang menjadi elemen strategis yang harus terintegrasi dengan visi perusahaan, tidak sekadar menjadi unit administratif yang menangani urusan personalia. Dalam perspektif kontemporer, MSDM

bertransformasi menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan bisnis.

Keberadaan MSDM memiliki arti penting dalam mendukung kesuksesan organisasi secara holistik. Fokus utamanya mencakup dua aspek krusial: (1) memastikan ketersediaan tenaga kerja yang memiliki kompetensi memadai dan motivasi tinggi, serta (2) menyiapkan berbagai fasilitas pendukung untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sekaligus memenuhi ekspektasi karyawan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2017:6) mengemukakan bahwa MSDM memiliki dua peran fundamental yang saling melengkapi, yaitu peran strategis (*makro*) yang bersifat konseptual dan Peran teknis (*mikro*) yang bersifat implementatif.

1) Fungsi strategis MSDM (*makro*)

a) Perencanaan

Manajemen perlu memprioritaskan proses perumusan rencana sebagai langkah awal pengelolaan SDM.

b) Pengorganisasian

Pembentukan kerangka kerja organisasi meliputi penyusunan hierarki dan penempatan personel sesuai kompetensi untuk mencapai tujuan perusahaan.

c) Fungsi Motivasi

Proses pemberian dorongan kepada tenaga kerja agar bekerja secara sukarela dengan tingkat produktivitas optimal.

d) Mekanisme Pengendalian

Meliputi pemantauan pelaksanaan program dan evaluasi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi, disertai tindakan korektif yang diperlukan.

2) Fungsi Operasional MSDM (mikro)

a) Proses Rekrutmen

Meliputi serangkaian tahapan mulai dari identifikasi kebutuhan, seleksi, hingga penempatan karyawan baru.

b) Program Pengembangan

Berupa kegiatan peningkatan kapasitas karyawan melalui berbagai metode pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.

c) Sistem Remunerasi

Pemberian imbalan yang seimbang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan.

d) Harmonisasi Hubungan Kerja

Upaya menciptakan sinergi antara kepentingan berbagai *stakeholder* organisasi.

e) Retensi Karyawan

Berbagai upaya untuk mempertahankan kualitas dan loyalitas SDM yang telah dimiliki.

f) Proses Terminasi

Mekanisme pengakhiran hubungan kerja yang memperhatikan aspek keadilan dan hak-hak karyawan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sudaryo (2018:6) tujuan utama MSDM adalah meningkatkan kontribusi karyawan agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tingkat produktivitas yang diinginkan. Menurut Sedarmayanti (2017:9), tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbeda-beda tergantung pada fase perkembangan setiap organisasi atau perusahaan. Beberapa tujuan MSDM di antaranya adalah:

- 1) Berkontribusi dalam penyusunan rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM kepada pimpinan organisasi untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi, kapabilitas unggul, serta didukung infrastruktur yang memadai dalam menghadapi dinamika perubahan bisnis.
- 2) Melaksanakan dan memonitor pelaksanaan berbagai regulasi serta mekanisme pengelolaan SDM yang telah ditetapkan untuk mendukung realisasi target organisasi secara efektif.

- 3) Mengantisipasi dan menyelesaikan berbagai permasalahan hubungan industrial yang potensial mengganggu harmonisasi lingkungan kerja dan pencapaian kinerja organisasi.
- 4) Membangun dan memelihara saluran komunikasi efektif antara jajaran manajemen dengan seluruh level karyawan untuk menciptakan iklim kerja yang transparan dan kolaboratif.
- 5) Berkontribusi aktif dalam proses penyusunan rencana strategis perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek kapabilitas dan pengembangan SDM sebagai faktor kunci keberhasilan.
- 6) Menyediakan berbagai sumber daya pendukung dan menciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi para manajer operasional dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia, mekanisme kompensasi menempati posisi yang bersifat fundamental. Sudaryo (2018:10) mengartikan kompensasi sebagai mekanisme pemberian balas jasa oleh institusi kepada tenaga kerja sebagai wujud apresiasi terhadap pencapaian kinerja

dan dedikasi selama masa kerja. Penelitian lebih lanjut oleh Sudaryo (2018:9) mengungkapkan bahwa formulasi kebijakan kompensasi memerlukan kajian mendalam dan perhitungan cermat untuk memastikan prinsip keadilan remunerasi, baik dalam bentuk materiil maupun immateriil.

Analisis organisasional menunjukkan korelasi yang signifikan antara besaran kompensasi dengan produktivitas tenaga kerja. Sebagai komponen integral dalam struktur perusahaan, skema kompensasi yang dirancang dengan baik mampu menjadi pendorong utama motivasi kerja (Sudaryo, 2018:15). Implementasi sistem kompensasi yang tepat tidak hanya berpengaruh terhadap peningkatan *output* kerja, tetapi juga berperan penting dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap lembaga.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Berdasarkan perspektif Dessler (2007:304) yang dirujuk oleh Sudaryo (2018:32), sistem kompensasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori utama yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial mencakup segala bentuk imbalan dalam nilai moneter yang diberikan kepada karyawan. Jenis kompensasi ini terbagi lagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji pokok untuk karyawan tetap dan upah untuk pekerja

tidak tetap, serta kompensasi variabel seperti insentif dan bonus yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Sementara itu, kompensasi tidak langsung berupa tunjangan dan berbagai fasilitas pelayanan non-tunai yang bersifat lebih umum.

Di sisi lain, kompensasi non-finansial merupakan bentuk penghargaan yang tidak menggunakan alat tukar moneter. Untuk efektivitasnya, kompensasi jenis ini harus memenuhi beberapa prinsip dasar. Pertama, bersifat *adequate* dengan mempertimbangkan regulasi, ekspektasi karyawan, dan level jabatan. Kedua, bersifat *equitable* dimana imbalan harus sesuai dengan kontribusi dan kompetensi individu. Ketiga, *balanced* dengan menyeimbangkan antara pendapatan dan manfaat lainnya. Keempat, *cost effective* dengan mempertimbangkan kemampuan finansial perusahaan. Kelima, *secure* dengan menjamin pemenuhan kebutuhan dasar karyawan. Keenam, *incentive providing* yang mampu memotivasi peningkatan produktivitas. Terakhir, *acceptable to the employee* dimana sistem kompensasi harus dipahami sebagai mekanisme yang adil oleh semua pihak.

c. Tujuan Kompensasi

Sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus dikelola secara terstruktur dan profesional guna memastikan prinsip keadilan distributif, di mana reward yang diberikan sebanding dengan kontribusi karyawan sekaligus berfungsi sebagai motivasi

untuk mencapai kinerja maksimal. Menurut penelitian Sudaryo (2018:30), tujuan utama pemberian kompensasi meliputi:

1) Pemenuhan Kebutuhan Finansial.

Karyawan menerima remunerasi berupa gaji, upah, atau bentuk kompensasi lain untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan stabilitas ekonomi.

2) Peningkatan Produktivitas Kerja

Kompensasi yang kompetitif dapat mendorong motivasi karyawan, sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan menekan biaya tenaga kerja per unit produksi.

3) Indikator Kesuksesan Perusahaan

Besaran kompensasi seringkali mencerminkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang sukses cenderung mampu memberikan imbalan lebih besar karena pendapatannya meningkat

4) Prinsip Keadilan dalam Kompensasi

Tingginya kompensasi harus sejalan dengan kualifikasi dan tanggung jawab pekerjaan, menciptakan keseimbangan antara tuntutan jabatan dan penghargaan yang diterima.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pemberian kompensasi Agar tujuan-tujuan tersebut tercapai, manajemen kompensasi harus didukung oleh sistem administrasi yang akurat dan transparan.

d. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Tegar (2019:63), besaran dan struktur kompensasi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor kunci, yaitu:

- 1) Produktivitas perusahaan turut menentukan kompensasi karena perusahaan perlu menyeimbangkan antara keuntungan materiil dan non-materiil dengan imbalan yang diberikan kepada karyawan.
- 2) Kemampuan finansial perusahaan menjadi batasan utama dalam menentukan besaran gaji, sebab perusahaan tidak mungkin membayar melebihi kapasitas keuangannya
- 3) Kebijakan kompensasi juga sangat bergantung pada kesediaan manajemen dalam mengalokasikan anggaran untuk remunerasi, yang sering kali dipengaruhi oleh visi kepemimpinan.
- 4) Dinamika pasar tenaga kerja seperti tinggi-rendahnya permintaan terhadap tenaga kerja berkualitas ikut memengaruhi nilai kompensasi yang ditawarkan perusahaan untuk menarik talenta terbaik.
- 5) Keberadaan serikat pekerja atau organisasi karyawan juga berperan penting, karena ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat memicu konflik dan menurunkan produktivitas.

- 6) Terakhir, regulasi pemerintah mengenai upah minimum, tunjangan, atau hak pekerja turut membentuk kebijakan kompensasi di seluruh perusahaan, baik milik negara maupun swasta.

e. Kriteria Penentuan Kompensasi

Dalam menetapkan besaran gaji, perusahaan umumnya mengacu pada sejumlah kriteria yang telah diatur dalam kebijakan internal (Tegar, 2019:64). Kriteria penentuan kompensasi, yaitu:

- 1) Biaya hidup, di mana perusahaan harus memastikan bahwa kompensasi yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan agar mereka dapat bekerja secara optimal.
- 2) Produktivitas juga menjadi faktor penentu, sebab sistem remunerasi idealnya dirancang untuk mendorong peningkatan efisiensi dan output kerja.
- 3) Perusahaan juga perlu mematuhi ketentuan upah minimum regional sebagai standar minimal, bahkan jika memungkinkan, memberikan gaji di atas ketentuan tersebut untuk membangun daya saing dalam menarik tenaga kerja yang berkualitas. Namun, kebijakan kompensasi harus tetap mempertimbangkan kondisi keuangan perusahaan agar tidak membebani arus kas.

- 4) Terakhir, kompensasi yang kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai daya tarik bagi calon karyawan, tetapi juga sebagai alat untuk mempertahankan loyalitas karyawan yang sudah ada.

Dengan demikian, penetapan gaji yang tepat dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

f. Indikator Kompensasi

Menurut Firdaus (2022:26), kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat diklasifikasikan dalam beberapa bentuk, yakni:

- 1) Gaji merupakan pembayaran tetap yang diberikan secara berkala sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan, tanpa memperhitungkan jumlah jam kerja secara spesifik. Pembayaran ini biasanya dilakukan setiap minggu, bulan, atau tahun.
- 2) Upah merupakan sistem pembayaran yang dihitung berdasarkan satuan waktu atau hasil produksi. Berbeda dengan gaji, upah lebih sering diterapkan untuk pekerja paruh waktu atau pekerjaan proyek tertentu, dimana pembayarannya dilakukan setelah pekerjaan selesai sesuai kesepakatan antara pekerja dan pemberi kerja.

- 3) Insentif diberikan sebagai penghargaan tambahan ketika karyawan berhasil mencapai kinerja di atas standar yang telah ditentukan. Keempat, tunjangan mencakup berbagai manfaat tambahan seperti jaminan kesehatan, program pensiun, fasilitas rekreasi, dan berbagai bentuk kesejahteraan lainnya yang diberikan di luar gaji pokok.
- 4) Fasilitas khusus biasanya diberikan kepada karyawan level manajerial berupa akses ke berbagai kemudahan seperti kendaraan dinas, keanggotaan eksklusif, atau hak istimewa lainnya sebagai bagian dari paket kompensasi mereka.

3. Spiritualitas Kerja

a. Pengertian Spiritualitas Kerja

Spiritualitas kerja dapat dipahami melalui dua sudut pandang berbeda. Menurut Giacalone (2003) yang dikutip oleh Hanafi (2022:21), dari sisi organisasi, spiritualitas kerja diwujudkan melalui pengembangan budaya perusahaan yang memfasilitasi pengalaman transendensi karyawan, membangun ikatan sosial yang kuat antar pekerja, serta menciptakan kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja. Sementara dari perspektif individu, spiritualitas kerja merupakan pencarian makna hidup, pembentukan relasi yang positif dengan rekan kerja, dan penyesuaian diri dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Perlu ditekankan bahwa spiritualitas kerja tidak identik dengan praktik keagamaan di lingkungan kerja, melainkan lebih pada pengintegrasian nilai-nilai luhur dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Fitri, 2018:6). Penelitian Miliman *et al* (2003) yang dikutip Hanafi (2022:21), menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja individu. Karyawan yang memandang pekerjaan sebagai sarana pengembangan diri cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi dibanding mereka yang hanya melihat pekerjaan sebagai alat pemenuhan kebutuhan materi. Tingkat spiritualitas kerja berbanding terbalik dengan keinginan untuk berpindah pekerjaan, namun berbanding lurus dengan tingkat loyalitas terhadap organisasi. Artinya, semakin kuat spiritualitas kerja seseorang, semakin besar komitmennya terhadap perusahaan dan semakin kecil keinginannya untuk meninggalkan pekerjaan.

b. Dimensi Spiritualitas Kerja

Fitri (2018:3) mengidentifikasi lima aspek fundamental yang membangun spiritualitas dalam lingkungan kerja. Pertama adalah rasa keterhubungan (*connection*) dimana karyawan merasa dihargai dan terintegrasi secara penuh dengan organisasi tempat mereka berkarya. Kedua, munculnya sikap kepedulian (*compassion*) yang tercermin melalui empati terhadap rekan kerja dan kesediaan untuk turut serta memajukan organisasi. Aspek

ketiga adalah kesadaran penuh (*mindfulness*) yang memungkinkan karyawan mengelola pikiran, emosi, serta tindakan mereka secara lebih efektif dalam menjalankan tugas.

Dimensi keempat berkaitan dengan kemampuan menemukan makna dalam pekerjaan (*meaningful work*), yakni ketika karyawan dapat merasakan kebahagiaan dan mengekspresikan diri mereka secara autentik melalui aktivitas kerja. Terakhir, aspek transendensi (*transcendence*) muncul sebagai keyakinan diri yang kuat yang bersumber dari pengalaman kerja yang mendalam, bukan berasal dari keyakinan religius tertentu. Kelima dimensi ini saling terkait dan membentuk suatu kerangka spiritualitas kerja yang holistik dalam organisasi.

Sedangkan Ashmos dan Duchon (2000:137) mengemukakan tiga dimensi esensial yang membentuk spiritualitas di tempat kerja, yakni:

- 1) Kehidupan batin (*inner life*) yang merepresentasikan kebutuhan spiritual karyawan sebagai pelengkap kebutuhan fisik, emosional, dan intelektual. Konsep ini mencakup persepsi individu tentang identitas diri, keterkaitan sosial dengan organisasi, serta lingkungan kerja yang memungkinkan ekspresi diri secara utuh.
- 2) Pekerjaan bermakna (*meaningful work*) yang menekankan nilai intrinsik pekerjaan melampaui aspek finansial semata.

Dimensi ini menuntut keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan aktivitas kerja, serta kemampuan pekerjaan dalam memberikan kepuasan dan kebahagiaan secara psikologis.

- 3) Rasa kebersamaan (*sense of community*) yang menitikberatkan pada ikatan emosional dan rasa memiliki dalam organisasi. Elemen ini diperkuat melalui hubungan interpersonal yang berkualitas, dukungan dari pimpinan, serta keselarasan visi antara individu dengan tujuan organisasi, yang secara kolektif menciptakan makna mendalam dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Spiritualitas Kerja

Hanafi (2022:27) mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang membentuk perkembangan spiritual seseorang. Tahap perkembangan memegang peran penting, dimana pemahaman spiritual anak-anak berkembang secara dinamis sesuai dengan penambahan usia, jenis kelamin, latar belakang agama, dan kepribadian masing-masing. Lingkungan keluarga berfungsi sebagai fondasi utama melalui keteladanan orang tua yang menjadi model pertama dalam pembentukan nilai-nilai spiritual.

Latar belakang etnis dan budaya turut membentuk kerangka spiritual seseorang melalui tradisi dan nilai-nilai yang diwariskan, meskipun pengalaman spiritual setiap individu tetap bersifat personal dan unik. Berbagai pengalaman hidup, baik positif

maupun negatif, berkontribusi dalam membentuk persepsi spiritual tergantung pada cara individu memaknai peristiwa tersebut. Tantangan hidup seringkali diinterpretasikan sebagai ujian yang justru memperkaya kedalaman spiritual.

Momen kritis dan perubahan hidup berpotensi memperdalam pemahaman spiritual ketika seseorang berhasil melewati berbagai ujian kehidupan. Terakhir, interaksi sosial dengan lingkungan terdekat dapat memengaruhi praktik spiritual seseorang, terlepas dari konsistensi mereka dalam menjalankan aktivitas spiritual sebelumnya. Setiap individu mengalami fluktuasi dalam perkembangannya seiring dengan dinamika kehidupan yang dijalani.

d. Indikator Spiritualitas Kerja

Menurut Hanafi (2022:29), alat ukur spiritualitas kerja dikonstruksi berdasarkan tiga indikator pokok yang meliputi kehidupan internal (*inner life*), pemaknaan pekerjaan (*meaningful work*), serta rasa kebersamaan dalam organisasi (*sense of community*). Indikator *inner life* mencerminkan kehidupan batin karyawan yang tercermin dari nilai-nilai spiritual yang mendasari setiap pilihan mereka, tingkat religiusitas yang dihayati dalam keseharian, seperti praktik doa sebagai bagian rutin dari hidup, serta kepedulian yang tulus terhadap rekan sekerja. Aspek ini menunjukkan bagaimana keyakinan spiritual

seseorang memengaruhi sikap dan perilakunya di lingkungan kerja.

Selanjutnya, indikator *meaningful work* mengungkap sejauh mana karyawan memaknai pekerjaannya secara mendalam, yang terlihat dari rasa bahagia dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, perasaan bahwa pekerjaan telah menjadi bagian integral dari identitas dirinya, serta keyakinan bahwa pekerjaan merupakan hal penting dalam hidup. Indikator ini juga mencakup kedisiplinan dalam kehadiran kerja setiap hari dan kesadaran akan keterkaitan antara pekerjaan yang dilakukan dengan kontribusinya bagi kebaikan sosial di tempat kerja.

Terakhir, indikator *sense of community* menekankan pada rasa keterikatan karyawan dengan organisasi, yang meliputi perasaan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari institusi tempatnya bekerja, pengalaman kerja yang memberikan ruang untuk pengembangan diri secara personal, perlakuan yang adil dari atasan maupun rekan kerja, keberanian mengambil risiko dalam menjalankan tugas, serta pengakuan atas kemampuan dan kontribusi individu. Ketiga indikator ini saling berinteraksi membentuk suatu kerangka spiritualitas kerja yang holistik, di mana nilai-nilai spiritual tidak hanya bersifat personal tetapi juga terwujud dalam dinamika sosial di tempat kerja.

4. Loyalitas

a. Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan kondisi dan perilaku yang terkait dengan dedikasi secara fisik dan mental serta keterlibatan dalam interaksi sosial, yang mendorong setiap anggota tim untuk merasa terhubung satu sama lain, bertanggung jawab, dan termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Yasmine, 2024:1579). Agmasari (2023:670) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai suatu konstruk multidimensional yang tercermin melalui tingkat kepercayaan terhadap organisasi, dedikasi dalam pelaksanaan tugas, dan kesetiaan berkelanjutan. Loyalitas tersebut diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang meliputi intensitas usaha (kerja keras), akuntabilitas (tanggung jawab), serta keterikatan emosional (rasa memiliki) terhadap perusahaan.

Loyalitas pegawai berkontribusi besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Ketika karyawan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap perusahaan, stabilitas operasionalnya cenderung meningkat. Sebaliknya, jika tingkat loyalitas karyawan rendah, maka banyak di antara mereka yang mungkin akan mengundurkan diri, yang dapat menghambat kelancaran operasional perusahaan.

b. Dimensi Loyalitas Karyawan

Yasmine (2024:1579) mengemukakan bahwa setiap karyawan memiliki beberapa dimensi dari loyalitas yang menjadi bagian dari diri mereka, yaitu:

1) Taat Pada Peraturan.

Setiap organisasi memiliki kebijakan dan peraturannya sendiri yang harus dipatuhi oleh karyawan. Ketaatan karyawan terhadap aturan ini sangat bermanfaat bagi perusahaan, baik dari segi internal maupun eksternal.

2) Tanggung Jawab pada Perusahaan.

Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan harus dilakukan dengan baik, disertai dengan kesadaran akan adanya risiko yang mungkin terjadi. Situasi ini mampu membangun rasa tanggung jawab karyawan terhadap risiko yang mungkin muncul.

3) Kemauan untuk Bekerja Sama.

Institusi yang mampu mendorong karyawannya untuk bekerja secara efektif baik dalam tim maupun secara individu dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan dengan lancar, bahkan melebihi target yang ditetapkan.

4) Rasa Memiliki.

Karyawan yang memiliki komitmen untuk menjaga dan merasa bertanggung jawab terhadap perusahaan akan cenderung mengembangkan loyalitas terhadap perusahaan,

yang kemudian memunculkan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

5) Hubungan Individu.

Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi cenderung menunjukkan fleksibilitas yang baik dalam menjalin hubungan antar-individu.

6) Kegemaran terhadap Kegiatan Bekerja.

Institusi perlu memastikan bahwa pegawai berpartisipasi untuk membantu perusahaan mencapai target yang ditetapkan. Dengan demikian, perusahaan harus mengakui bahwa karyawan bukan hanya sekadar sarana, tetapi adalah individu yang sepenuhnya berkomitmen untuk menjalankan pekerjaan mereka dengan sukarela.

c. Faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan

Nikmah (2023:12) mengidentifikasi tiga faktor penyebab penurunan loyalitas karyawan, yaitu:

1) Faktor Rasional.

Faktor-faktor yang dapat dijelaskan secara logis disebut faktor rasional. Faktor rasional, misalnya penghasilan, bonus, peluang jenjang karier, dan sarana yang diberikan perusahaan, berpotensi menurunkan tingkat loyalitas karyawan.

2) Faktor Emosional.

Faktor emosional dalam konteks ekspresi diri seorang karyawan mencakup hal-hal seperti kurangnya tantangan dalam pekerjaan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, ketidakpercayaan terhadap kemampuan perusahaan untuk bertahan, ketidakcocokan dengan atasan, pekerjaan yang dipandang kurang bergengsi serta minimnya apresiasi dari perusahaan terhadap karyawan.

3) Faktor Kepribadian.

Faktor kepribadian meliputi karakteristik individu yang dimiliki oleh masing-masing karyawan di dalam perusahaan. Beberapa faktor kepribadian yang bisa mengakibatkan berkurangnya loyalitas termasuk ketidakselarasan dengan budaya kerja perusahaan serta kecenderungan untuk cepat merasa jenuh.

d. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Purwanto *dkk* (2021:5), terdapat indikator loyalitas karyawan yakni:

1) Keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Karyawan memiliki keinginan untuk bertahan dan bekerja di perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman dan puas dengan lingkungan kerja, sehingga tidak mencari kesempatan kerja di tempat lain.

- 2) Kesiediaan untuk menerima tugas tambahan.

Karyawan bersedia mengambil tanggung jawab atau tugas tambahan di luar deskripsi pekerjaan mereka, yang mencerminkan komitmen dan kesiediaan mereka untuk berkontribusi lebih demi kemajuan perusahaan.

- 3) Kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

Karyawan mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan menghargai dan mendukung sistem yang diterapkan oleh perusahaan.

- 4) Rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

Karyawan merasa bangga dan terhormat menjadi bagian dari perusahaan, yang secara tidak langsung menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat serta identifikasi diri mereka terhadap nilai-nilai, budaya, dan reputasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

- 5) Kesiediaan untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.

Karyawan bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik kepada orang lain, baik melalui ucapan maupun tindakan, seperti memberikan testimoni positif atau mengajak orang terdekat untuk bergabung. Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya percaya dan mendukung perusahaan, tetapi juga merasa

bahwa perusahaan tersebut memiliki lingkungan kerja yang kondusif, sistem yang adil, serta nilai-nilai yang selaras dengan prinsip mereka, sehingga layak untuk dijadikan referensi sebagai tempat kerja yang ideal. Hal ini mencerminkan tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan.

e. Upaya Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah sesuatu yang sangat diharapkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, sebuah perusahaan berusaha untuk memperkuat loyalitas dari karyawannya. Menurut Nikmah (2023:14), terdapat beberapa langkah yang bisa ditempuh perusahaan untuk memperkuat dan memperbaiki loyalitas karyawan, yaitu:

1) Memberikan perhatian khusus kepada karyawan.

Memberikan perhatian kepada karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan jabatan dan gaji mereka. Selain itu, perusahaan juga bisa mengevaluasi kinerja karyawan untuk menentukan pemberian imbalan.

2) Membangun nilai kekeluargaan.

Membangun kebersamaan di antara karyawan dapat dilakukan dengan menyelenggarakan acara seperti rekreasi dan makan siang bersama. Ini akan mempererat hubungan

antara karyawan satu sama lain serta dengan para pemimpin.

3) Meningkatkan Karir.

Untuk meningkatkan karir karyawan, perusahaan bisa mengangkat jabatan karyawan yang memiliki prestasi baik. Hal ini mencakup pencapaian kerja yang akan memberikan motivasi lebih bagi mereka untuk bekerja.

4) Analisa.

Perusahaan bisa melakukan analisis guna memahami kondisi serta tingkat kebutuhan karyawan yang beragam.

5) Perusahaan dapat meningkatkan transparansi dalam hubungan kerja.

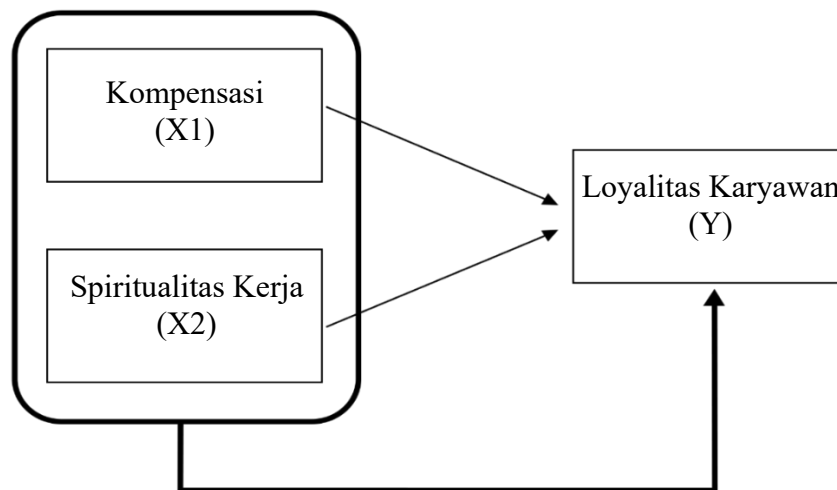
6) Adanya rasa saling memahami antara atasan dan bawahan.

7) Pemimpin memperlakukan karyawan dengan baik seperti rekan kerja.

8) Pemimpin dapat memahami sisi pribadi karyawan secara kekeluargaan.

C. Kerangka Pikir

Gambar II. 1. Kerangka Pikir



Keterangan:

- : Secara Simultan
 —————→ : Secara Parsial

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir yang telah digambarkan sebelumnya, maka dapat diuraikan hipotesis sebagai jawaban sementara dalam penelitian ini, yaitu:

- H1. Diduga kompensasi dan spiritualitas kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Bhakti Luhur Cabang Sidoarjo.
- H2. Diduga kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Bhakti Luhur Cabang Sidoarjo.
- H3. Diduga spiritualitas kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Bhakti Luhur Cabang Sidoarjo.
- H4. Diduga spiritualitas kerja berpengaruh dominan terhadap loyalitas karyawan di Yayasan Bhakti Luhur Cabang Sidoarjo.