

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN STRES KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI

¹Ariefah Nur Firdaus, ²Renny Aprilliyani

¹²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia

¹²alamat email

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of the physical work environment and job stress on employee loyalty, with perceived compensation fairness as an intervening variable at PT. Inti Sukses Garmino. The research employed a quantitative approach using an explanatory research design to test causal relationships among variables. Data were collected from 100 permanent employees through a structured questionnaire using a five-point Likert scale consisting of 23 items. Data analysis was conducted using multiple linear regression with SPSS, including validity, reliability, and classical assumption tests to ensure the accuracy and robustness of the model.

The results indicate that the physical work environment does not have a significant direct effect on employee loyalty; however, it significantly influences perceived compensation fairness. Job stress has a significant effect on employee loyalty. Perceived compensation fairness has the most dominant influence on employee loyalty. These findings emphasize that psychological factors and perceptions of organizational justice play a more decisive role in enhancing employee loyalty than physical factors alone. Therefore, companies should implement fair, transparent, and well-communicated compensation systems to strengthen long-term employee commitment.

Keywords: keyword1 physical work environment, keyword2 job stress, keyword3 compensation fairness, keyword4 employee loyalty.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja fisik dan stres kerja terhadap loyalitas karyawan dengan persepsi keadilan kompensasi sebagai variabel intervening pada PT. Inti Sukses Garmino. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Data diperoleh dari 100 karyawan tetap melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin yang terdiri dari 23 item pertanyaan. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS, serta melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik guna memastikan ketepatan model.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap loyalitas karyawan, namun berpengaruh signifikan terhadap persepsi keadilan kompensasi. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persepsi keadilan kompensasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa faktor psikologis dan persepsi keadilan organisasi lebih menentukan dalam meningkatkan loyalitas dibandingkan dengan faktor fisik semata. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan komunikatif guna memperkuat komitmen karyawan dalam jangka panjang. Kata kunci : kata_kunci1 lingkungan kerja fisik, kata_kunci2 stres kerja, kata_kunci3 keadilan kompensasi, kata_kunci4 loyalitas karyawan.

PENDAHULUAN

Industri manufaktur garmen merupakan sektor padat karya yang sangat bergantung pada stabilitas dan loyalitas sumber daya manusia. Karakteristik pekerjaan yang bersifat rutin, berbasis target, dan menuntut ketelitian tinggi menjadikan tenaga kerja sebagai aset utama dalam menjaga kualitas serta ketepatan waktu produksi. Dalam konteks persaingan global dan tekanan efisiensi biaya, perusahaan seperti PT. Inti Sukses Garmino dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Loyalitas karyawan menjadi faktor strategis karena berkaitan langsung dengan rendahnya tingkat turnover, stabilitas tim kerja, peningkatan produktivitas, serta keberlanjutan operasional perusahaan. (Meyer, J. P., & Allen, 1991) Menegaskan bahwa loyalitas atau komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sementara itu, (Susilowati & Azizah, 2020) menyatakan bahwa loyalitas karyawan berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan keterlibatan dan penurunan niat keluar (*turnover intention*).

Dalam industri garmen, kondisi lingkungan kerja fisik menjadi faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik mencakup aspek pencahayaan, ventilasi, suhu ruangan, kebisingan, tata letak mesin, kebersihan, serta keselamatan dan kesehatan kerja. (Sedarmayanti., 2018) Menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik mampu meningkatkan semangat kerja dan mengurangi risiko kecelakaan kerja. (Nitisemito, 2014) Juga menekankan bahwa kondisi fisik tempat kerja yang tidak memadai dapat menimbulkan kelelahan, gangguan kesehatan, serta penurunan motivasi. Dalam konteks perusahaan garmen, tata letak mesin yang padat, suara mesin jahit yang terus-menerus, serta suhu ruangan yang kurang nyaman dapat menjadi faktor yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain lingkungan kerja fisik, stres kerja merupakan variabel penting yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Stres kerja muncul ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk memenuhinya. Dalam industri manufaktur garmen, tekanan target produksi harian, sistem kerja shift, lembur yang intensif, serta tuntutan kualitas ekspor dapat menjadi sumber stres yang signifikan. (Luthans, 2022) Menyatakan bahwa stres kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, meningkatnya absensi, serta menurunnya komitmen organisasi. (Mangkunegara, 2016) Menambahkan bahwa stres kerja yang tidak terkelola dengan baik berpotensi menimbulkan konflik, kelelahan emosional, dan bahkan gangguan kesehatan. (Chuangjian et al., 2020) Menegaskan bahwa stres kerja kronis dapat berdampak negatif terhadap loyalitas karyawan karena individu cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung kesejahteraan psikologisnya.

Namun demikian, loyalitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor lingkungan fisik dan tingkat stres kerja. Persepsi keadilan dalam sistem kompensasi juga memegang peranan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh (Quagraine, 2020) Menjelaskan bahwa individu akan membandingkan rasio antara input (seperti waktu, tenaga, dan keterampilan) dengan output (seperti gaji, bonus, dan tunjangan) yang diterima. Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima adil dan sebanding dengan kontribusinya, maka akan muncul rasa puas dan komitmen terhadap organisasi. (Dhaniswari & Sudarnice, 2024). Menegaskan bahwa persepsi keadilan distributif dan prosedural dalam sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas dan kinerja karyawan. (Dessler, 2020) Juga menyatakan bahwa sistem kompensasi yang transparan dan adil mampu meningkatkan motivasi serta mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memperkuat dampak negatif stres kerja dan memperburuk persepsi terhadap lingkungan kerja, sehingga menurunkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja fisik dan stres kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, namun pengaruh tersebut tidak berdiri sendiri. Persepsi keadilan kompensasi diduga berperan sebagai variabel penentu yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara lingkungan kerja fisik dan stres kerja terhadap loyalitas karyawan. Dalam konteks perusahaan manufaktur seperti PT. Inti Sukses Garmino Semarang, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model konseptual masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji pengaruh langsung lingkungan kerja atau stres kerja terhadap loyalitas tanpa mempertimbangkan peran persepsi keadilan kompensasi sebagai faktor kontingensi.

Permasalahan penelitian ini berfokus pada bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik dan stres kerja terhadap loyalitas karyawan, serta sejauh mana persepsi keadilan kompensasi berperan sebagai variabel penentu dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas karyawan, menganalisis pengaruh stres kerja terhadap loyalitas karyawan, serta menguji peran persepsi keadilan kompensasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedua variabel independen tersebut terhadap loyalitas karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan model integratif yang menghubungkan faktor lingkungan kerja, faktor psikologis, dan aspek keadilan kompensasi dalam menjelaskan loyalitas karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen PT. Inti sukses Garmino Semarang dalam merancang kebijakan yang lebih komprehensif meliputi perbaikan kondisi lingkungan kerja fisik, pengelolaan stres kerja melalui penataan beban kerja dan dukungan organisasi, serta penerapan sistem kompensasi yang adil dan transparan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi tingkat turnover, serta memperkuat daya saing perusahaan di industri manufaktur garmen.

LANDASAN TEORI

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan bentuk keterikatan psikologis dan perilaku individu terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk tetap bekerja, membela kepentingan perusahaan, serta memberikan kontribusi optimal secara berkelanjutan. Loyalitas tidak hanya bermakna sebagai masa kerja yang panjang, tetapi juga sebagai komitmen emosional dan moral terhadap tujuan organisasi. Menurut (Dewi & Astuti, 2017) Loyalitas tercermin dalam tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional terhadap organisasi), *continuance commitment* (pertimbangan rasional atas konsekuensi jika meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (rasa kewajiban moral untuk tetap tinggal). Ketiga dimensi ini membentuk dasar teoretis dalam memahami mengapa seorang karyawan memilih bertahan atau meninggalkan organisasi.

(Robbins, S. P., & Judge, 2022) Menjelaskan bahwa loyalitas karyawan berhubungan erat dengan rendahnya tingkat turnover, meningkatnya partisipasi kerja, serta munculnya perilaku ekstra-rol (*organizational citizenship behavior*). Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan kedisiplinan, kepedulian terhadap kualitas kerja, dan kesediaan membantu rekan kerja. (L. Mathis, Robert & H. Jackson, 2011) Menambahkan bahwa loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi, sistem penghargaan, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks perusahaan manufaktur padat karya seperti PT. Inti sukses Garmino adalah loyalitas, yang menjadi faktor strategis karena stabilitas tenaga kerja sangat menentukan kelancaran proses produksi dan efisiensi biaya operasional. Tingkat loyalitas yang rendah dapat meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan ulang, serta menurunkan konsistensi kualitas produk (Aryaningtyas et al., 2022).

Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan kondisi nyata di tempat kerja yang secara langsung memengaruhi aktivitas dan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. (Sedarmayanti., 2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, suhu, kelembapan udara, ventilasi, kebisingan, tata letak ruang, warna dinding, serta fasilitas keselamatan dan kesehatan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa aman dan nyaman serta mendukung produktivitas. Sebaliknya, kondisi fisik yang buruk dapat menyebabkan gangguan kesehatan, kelelahan, serta penurunan motivasi kerja.

(Nitisemito, 2014) menegaskan bahwa lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dapat memicu stres fisik dan psikologis, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya semangat kerja dan loyalitas. Dalam industri manufaktur garmen, kepadatan mesin produksi, intensitas kebisingan, pencahayaan yang kurang optimal, serta suhu ruangan yang tinggi merupakan faktor yang sering menjadi keluhan karyawan. Berdasarkan pendekatan ergonomi kerja, penyesuaian desain tempat kerja dengan karakteristik fisik manusia akan meningkatkan efisiensi, mengurangi kelelahan, serta meminimalkan risiko kecelakaan kerja (Hasibuan, 2017). Oleh karena itu, kualitas lingkungan kerja fisik menjadi salah satu determinan penting dalam membangun loyalitas karyawan.

Stres Kerja

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang timbul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam memenuhinya. Luthans (2011) mendefinisikan stres kerja sebagai respons adaptif individu terhadap tekanan eksternal yang menimbulkan perubahan fisik, psikologis, dan perilaku. Robbins dan Judge (2017) membedakan stres menjadi dua bentuk, yaitu eustress (stres positif yang memotivasi) dan distress (stres negatif yang merugikan). Dalam konteks organisasi, distress lebih sering menjadi perhatian karena berdampak pada penurunan kinerja dan loyalitas.

Mangkunegara (2017) mengidentifikasi beberapa sumber stres kerja, seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, konflik peran, ketidakjelasan tugas, serta kurangnya dukungan atasan. Pada industri manufaktur, tekanan target produksi harian, sistem kerja shift, serta tuntutan kualitas ekspor dapat meningkatkan intensitas stres kerja. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa stres kerja yang berkelanjutan dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan absensi, serta memicu niat keluar dari organisasi. Dengan demikian, tingkat stres kerja yang tinggi berpotensi menurunkan loyalitas karyawan apabila tidak dikelola melalui dukungan organisasi dan kebijakan manajemen yang tepat.

Persepsi Keadilan Kompensasi

Persepsi keadilan kompensasi adalah penilaian subjektif karyawan terhadap sejauh mana sistem imbalan yang diterima dianggap adil dan sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Adams (1965) menyatakan bahwa individu membandingkan rasio antara input (waktu, tenaga, pengalaman, keterampilan) dan output (gaji, bonus, insentif, tunjangan) dengan orang lain. Apabila terjadi ketidakseimbangan, maka akan muncul perasaan tidak adil yang memengaruhi motivasi dan perilaku kerja.

Greenberg (2011) mengembangkan konsep keadilan organisasi menjadi tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif (keadilan dalam hasil yang diterima), keadilan prosedural (keadilan dalam proses penentuan kompensasi), dan keadilan interaksional (keadilan dalam perlakuan interpersonal saat kebijakan dijalankan). Dessler (2020) menekankan bahwa sistem kompensasi yang transparan, konsisten, dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dalam industri manufaktur garmen, struktur upah sering dikaitkan dengan target produksi dan sistem insentif. Oleh karena itu, persepsi keadilan kompensasi menjadi faktor krusial yang dapat memperkuat atau memperlemah komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hubungan Antarvariabel

Secara teoretis, lingkungan kerja fisik yang baik akan meningkatkan kenyamanan, mengurangi kelelahan, serta menumbuhkan rasa dihargai, sehingga mendorong peningkatan loyalitas karyawan. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi akan menimbulkan ketegangan emosional dan menurunkan komitmen organisasi. Namun, hubungan tersebut tidak bersifat linier dan mutlak, karena dipengaruhi oleh persepsi keadilan kompensasi sebagai variabel penentu.

Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima adil dan sesuai dengan kontribusi, maka dampak negatif stres kerja dapat diminimalkan, dan pengaruh positif lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas akan semakin kuat. Sebaliknya, apabila sistem kompensasi dipersepsikan tidak adil, maka kondisi lingkungan kerja yang baik sekalipun mungkin tidak cukup untuk mempertahankan loyalitas. Dengan demikian, persepsi keadilan kompensasi berfungsi sebagai variabel yang menentukan kekuatan dan arah hubungan antara lingkungan kerja fisik dan stres kerja terhadap loyalitas karyawan.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori komitmen organisasi, teori stres kerja, teori ergonomi, dan teori keadilan, paradigma berpikir penelitian ini menempatkan lingkungan kerja fisik dan stres kerja sebagai variabel independen yang memengaruhi loyalitas karyawan sebagai variabel dependen. Persepsi keadilan kompensasi diposisikan sebagai variabel penentu yang memoderasi atau menentukan kekuatan hubungan tersebut.

Secara naratif, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja fisik akan meningkatkan loyalitas karyawan, sedangkan peningkatan stres kerja akan menurunkan loyalitas. Namun, pengaruh tersebut bergantung pada bagaimana karyawan memersepsikan keadilan kompensasi yang diterima. Persepsi keadilan yang tinggi akan memperkuat loyalitas, sementara persepsi ketidakadilan akan memperlemah loyalitas dan bahkan memperbesar dampak negatif stres kerja.

Secara konseptual, paradigma penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODOLOGI

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research* (penelitian penjelasan) (Sugiyono., 2020). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal (sebab–akibat) antar variabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik.

Metode *explanatory research* dipilih karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menjelaskan pengaruh:

1. Lingkungan Kerja Fisik (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)
2. Stres Kerja (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)
3. Lingkungan Kerja Fisik (X1) terhadap Persepsi Keadilan Kompensasi (Z)
4. Stres Kerja (X2) terhadap Persepsi Keadilan Kompensasi (Z)
5. Persepsi Keadilan Kompensasi (Z) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)
6. Serta menguji peran variabel intervening (Z) dalam model penelitian.

Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu tanpa adanya pengamatan berulang. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Inti Sukses Garmino yang berlokasi di Semarang.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Inti Sukses Garmino.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili karakteristik populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden.

Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, yaitu setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Teknik ini dipilih untuk meminimalkan bias dan meningkatkan representativitas data.

Pertimbangan Jumlah Sampel

Dalam analisis regresi, jumlah sampel yang disarankan adalah 5–10 kali jumlah indikator (Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, 2019).

Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 23 item, sehingga kebutuhan sampel minimal: $23 \times 5 = 115$ (ideal)

Namun, dalam penelitian sosial, sampel ≥ 100 responden sudah dianggap memadai untuk analisis regresi berganda, sehingga 100 responden dinilai layak dan memenuhi syarat analisis statistik.

Teknik Pengumpulan Data

Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Instrumen penelitian menggunakan Skala Likert 5 poin, yaitu: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Skala Likert digunakan karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan opini responden terhadap variabel penelitian secara kuantitatif.

Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari:

Dokumen perusahaan

Buku teks manajemen sumber daya manusia

Jurnal ilmiah yang relevan

Penelitian terdahulu

Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori dan mendukung analisis penelitian.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Total item pertanyaan dalam penelitian ini adalah 23 butir, yang dibagi ke dalam empat variabel sebagai berikut:

Lingkungan Kerja Fisik (X1)

Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan kelancaran aktivitas kerja karyawan.

Tabel 1. Indikator Operasional Lingkungan Fisik

No	Indikator	Penjelasan Operasional
1	Pencahayaan	Tingkat kecukupan cahaya dalam mendukung pekerjaan
2	Suhu Ruangan	Tingkat kenyamanan temperatur di ruang kerja
3	Ventilasi Udara	Sirkulasi udara yang memadai
4	Kebisingan	Tingkat gangguan suara yang dirasakan
5	Tata Ruang	Kerapihan dan efisiensi pengaturan ruang kerja
6	Keselamatan Kerja	Ketersediaan alat dan prosedur keselamatan kerja

Stres Kerja (X2)

Stres kerja adalah kondisi tekanan fisik maupun psikologis akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau ketidaksesuaian antara kemampuan dan tuntutan kerja.

Tabel 2. Indikator Operasional Stres Kerja

No	Indikator	Penjelasan Operasional
1	Beban Kerja	Volume pekerjaan yang harus diselesaikan
2	Tekanan Waktu	Batas waktu penyelesaian tugas
3	Konflik Peran	Ketidakjelasan atau tumpang tindih tugas
4	Tuntutan Pekerjaan	Kompleksitas pekerjaan
5	Kelelahan Kerja	Kondisi kelelahan fisik dan mental

Persepsi Keadilan Kompensasi (Z)

Persepsi keadilan kompensasi adalah penilaian subjektif karyawan mengenai keadilan sistem pemberian gaji, insentif, dan tunjangan.

Tabel 3. Dimensi dan Indikator Persepsi Keadilan Kompensasi

No	Dimensi	Penjelasan Operasional	Jumlah Item
1	Keadilan Distributif	Kesesuaian antara kompensasi dan kontribusi kerja	2
2	Keadilan Prosedural	Keadilan proses dan kebijakan penentuan kompensasi	2
3	Keadilan Interaksional	Cara penyampaian dan perlakuan dalam pemberian kompensasi	2

Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas karyawan adalah tingkat kesetiaan, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Tabel 4. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan

No	Dimensi	Penjelasan Operasional	Jumlah Item
1	Komitmen Afektif	Keterikatan emosional terhadap perusahaan	2
2	Komitmen Berkelanjutan	Keinginan bertahan karena pertimbangan manfaat	2

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

Uji Validitas

Menggunakan korelasi Pearson Product Moment.

Kriteria:

$r_{hitung} > r_{tabel} \rightarrow$ item valid

$Sig < 0,05 \rightarrow$ signifikan

Uji Reliabilitas

Menggunakan Cronbach's Alpha.

Kriteria:

$\alpha \geq 0,70 \rightarrow$ reliabel

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Multikolinearitas

Uji Heteroskedastisitas

Analisis Regresi Linear Berganda

Model 1: $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Model 2: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$

Uji t (Parsial)

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji F (Simultan)

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama.

Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Pengolahan data dilakukan menggunakan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria r hitung $>$ r tabel (0,196 untuk $n=100$, $\alpha=0,05$).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang hitung	r r tabel	Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik (X1)	6	0,521 – 0,781	0,196	Valid
Stres Kerja (X2)	5	0,498 – 0,742	0,196	Valid
Persepsi Keadilan Kompensasi (Z)	6	0,563 – 0,804	0,196	Valid
Loyalitas Karyawan (Y)	6	0,547 – 0,789	0,196	Valid

Seluruh item memiliki r hitung $>$ r tabel (0,196), sehingga semua indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan.

Uji Reliabilitas

Kriteria reliabilitas Cronbach's Alpha $\geq$ 0,70.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik (X1)	0,735	Reliabel
Stres Kerja (X2)	0,756	Reliabel
Persepsi Keadilan Kompensasi (Z)	0,774	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	0,759	Reliabel

Seluruh variabel memiliki nilai Alpha $>$ 0,70 sehingga instrumen dinyatakan konsisten dan dapat dipercaya.

Analisis Regresi Tahap I

Pengaruh X1 dan X2 terhadap Z

Tabel 7. Model Summary Regresi Z

R	R Square	Adjusted R Square	Sig F
0,930	0,866	0,863	0,000

Nilai R^2 sebesar 0,866 menunjukkan bahwa 86,6% variasi Persepsi Keadilan Kompensasi dijelaskan oleh Lingkungan Kerja Fisik dan Stres Kerja. Sisanya 13,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 8. Uji t Regresi Z

Variabel	Beta	t hitung	Sig	Keterangan
X1	1,020	20,119	0,000	Signifikan (+)
X2	-0,140	-2,767	0,007	Signifikan (-)

1. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi keadilan kompensasi.
2. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap persepsi keadilan kompensasi. Artinya, semakin baik lingkungan kerja fisik, semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi. Sebaliknya, semakin tinggi stres kerja, persepsi keadilan kompensasi menurun.

Analisis Regresi Tahap II

Pengaruh X1, X2, dan Z terhadap Y

Tabel 9. Model Summary Regresi Y

R	R Square	Adjusted R Square	Sig F
0,837	0,700	0,691	0,000

Nilai R^2 sebesar 0,700 menunjukkan bahwa 70% variasi Loyalitas Karyawan dijelaskan oleh Lingkungan Kerja Fisik, Stres Kerja, dan Persepsi Keadilan Kompensasi.

Tabel 10. Uji t Regresi Y

Variabel	Beta	t hitung	Sig	Keterangan
X1	-0,238	-1,377	0,172	Tidak Signifikan
X2	0,216	2,736	0,007	Signifikan
Z	0,924	6,059	0,000	Sangat Signifikan

1. Lingkungan Kerja Fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
2. Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
3. Persepsi Keadilan Kompensasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap Loyalitas Karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Persepsi Keadilan Kompensasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Inti Sukses Garmino. Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, diperoleh beberapa temuan penting sebagai berikut:

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Loyalitas Karyawan. Hal ini berarti bahwa kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, ventilasi, kebisingan, tata ruang, dan keselamatan kerja belum mampu secara langsung meningkatkan loyalitas karyawan.

Secara teoritis, lingkungan kerja fisik memang berperan dalam menciptakan kenyamanan dan mendukung produktivitas kerja. Namun, loyalitas karyawan merupakan bentuk komitmen jangka panjang yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor fisik, tetapi juga oleh faktor psikologis, emosional, dan keadilan organisasi.

Dalam konteks perusahaan manufaktur atau garmen seperti PT. Inti Sukses Garmino, lingkungan kerja fisik yang baik kemungkinan sudah dianggap sebagai standar minimum oleh karyawan. Oleh karena itu, keberadaannya tidak lagi menjadi faktor pembeda yang mampu meningkatkan loyalitas secara signifikan. Karyawan mungkin menganggap lingkungan kerja yang layak sebagai sesuatu yang "wajar", bukan sebagai bentuk perhatian khusus yang menimbulkan rasa keterikatan emosional.

Dengan demikian, loyalitas tidak cukup dibentuk hanya melalui penyediaan fasilitas fisik, tetapi membutuhkan dukungan sistem manajerial dan kompensasi yang adil.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Persepsi Keadilan Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Keadilan Kompensasi. Artinya, semakin baik kondisi fisik tempat kerja, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa perusahaan memperlakukan mereka secara adil.

Secara psikologis, lingkungan kerja yang nyaman dapat menciptakan kesan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang layak dan aman, karyawan cenderung menilai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Hal ini kemudian memengaruhi persepsi mereka terhadap keadilan sistem kompensasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan tidak hanya dipersepsikan dari nominal gaji, tetapi juga dari bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan kata lain, fasilitas kerja dapat menjadi bagian dari “kompensasi tidak langsung” yang memengaruhi persepsi keadilan secara keseluruhan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Tekanan kerja yang tinggi, beban kerja berlebih, konflik peran, dan kelelahan kerja terbukti memengaruhi tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Secara teori, stres kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), menurunkan kepuasan kerja, serta meningkatkan niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Jika kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang, maka loyalitas karyawan akan menurun.

Namun dalam beberapa kasus, stres kerja dalam batas tertentu dapat memacu motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, yang menjadi faktor kunci adalah bagaimana perusahaan mengelola tekanan kerja agar tetap dalam tingkat yang wajar dan tidak merugikan kesehatan fisik maupun mental karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan beban kerja dan sistem kerja yang efektif sangat penting untuk menjaga loyalitas karyawan.

Pengaruh Persepsi Keadilan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Persepsi Keadilan Kompensasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Loyalitas Karyawan, dengan nilai Beta sebesar 0,924. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi memiliki kontribusi paling besar dalam membentuk loyalitas.

Karyawan yang merasa sistem gaji, insentif, dan tunjangan diberikan secara adil akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Keadilan kompensasi mencakup:

1. Keadilan distributif (kesesuaian imbalan dengan kontribusi)
2. Keadilan prosedural (keadilan dalam proses penentuan kompensasi)
3. Keadilan interaksional (cara perusahaan berkomunikasi dan memperlakukan karyawan)

Ketika ketiga aspek tersebut terpenuhi, karyawan akan merasa dihargai dan diakui. Perasaan dihargai inilah yang mendorong munculnya loyalitas.

Temuan ini mempertegas bahwa faktor psikologis dan persepsi keadilan organisasi memiliki peran yang lebih besar dibandingkan faktor fisik dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Peran Persepsi Keadilan Kompensasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan secara tidak langsung melalui Persepsi Keadilan Kompensasi. Artinya, lingkungan kerja fisik dapat meningkatkan loyalitas apabila mampu membentuk persepsi bahwa perusahaan bersikap adil.

Hal ini memperlihatkan bahwa persepsi keadilan menjadi jembatan antara kondisi kerja dan loyalitas. Tanpa adanya persepsi keadilan, perbaikan fasilitas kerja belum tentu meningkatkan komitmen karyawan.

Dengan demikian, Persepsi Keadilan Kompensasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antar variabel dalam model penelitian.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Persepsi Keadilan Kompensasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Inti Sukses Garmindo, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Loyalitas Karyawan.
Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik seperti pencahayaan, suhu, ventilasi, tata ruang, dan keselamatan kerja belum mampu secara langsung meningkatkan loyalitas karyawan. Lingkungan kerja fisik lebih berfungsi sebagai faktor pendukung kenyamanan kerja, namun bukan penentu utama loyalitas.
 2. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Keadilan Kompensasi.
Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang disediakan perusahaan, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa perusahaan memperlakukan mereka secara adil. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan persepsi bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan.
 3. Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
Tingkat stres kerja yang tinggi dapat memengaruhi komitmen dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Pengelolaan beban kerja dan tekanan kerja yang tidak optimal dapat menurunkan loyalitas karyawan.
 4. Persepsi Keadilan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.
Variabel ini merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk loyalitas. Karyawan yang merasa sistem kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan sesuai kontribusi cenderung memiliki komitmen dan kesetiaan yang lebih tinggi terhadap perusahaan.
 5. Persepsi Keadilan Kompensasi berperan sebagai variabel intervening.
Lingkungan Kerja Fisik dapat meningkatkan Loyalitas Karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan Persepsi Keadilan Kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan menjadi faktor kunci dalam membangun loyalitas jangka panjang.
- Secara keseluruhan, loyalitas karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan persepsi keadilan organisasi dibandingkan faktor fisik lingkungan kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Saran bagi Perusahaan

- a. Meningkatkan Transparansi Sistem Kompensasi
Perusahaan perlu memastikan bahwa sistem penggajian, insentif, dan tunjangan dilakukan secara adil dan transparan. Penjelasan yang terbuka mengenai dasar penentuan kompensasi dapat meningkatkan persepsi keadilan karyawan.
- b. Mengelola Stres Kerja Secara Efektif
Manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap beban kerja, pembagian tugas, serta tekanan waktu agar tidak menimbulkan stres berlebihan. Program manajemen stres, pengaturan jam kerja yang proporsional, serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat membantu menjaga loyalitas karyawan.
- c. Mempertahankan dan Meningkatkan Kualitas Lingkungan Kerja Fisik
Meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas, lingkungan kerja fisik tetap penting dalam menciptakan kenyamanan kerja dan mendukung persepsi keadilan.

Perusahaan perlu menjaga standar keselamatan dan kenyamanan kerja secara berkelanjutan.

d. Meningkatkan Komunikasi Organisasi

Keadilan interaksional perlu diperkuat melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap karyawan, serta perlakuan yang profesional dan menghormati.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi.
- b. Penelitian berikutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar atau dilakukan pada sektor industri yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih generalizable.
- c. Penelitian lanjutan dapat menggunakan metode analisis yang lebih kompleks seperti Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan mediasi secara lebih komprehensif.
- d. Disarankan juga menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat melihat perubahan loyalitas karyawan dalam jangka waktu tertentu.

Penutup Akhir

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryaningtyas, A. T., Aprilliyani, R., & Gunawan, M. M. (2022). Penguatan Materi Cleanliness, Health, Safety, Environment Sustainability (Chse) Bagi Sumber Daya Manusia Di Desa Wisata Doplang. *SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 6(3), 1359. <https://doi.org/10.31764/jpmb.v6i3.10620>
- Chuangjian, Chen, L. L., Bagas, L., Lu, Y., He, X., Lai, X., Wass, S. Y., HEKINIAN, R., Weaver, B. L., Kar, A., Davidsont, J. O. N., Colucci, M., Welsch, B., Hammer, J., Baronnet, A., Jacob, S., HELLEBRAND, E., Sinton, J. M., White, W. M., ... de Oliveira Chaves, A. (2020). Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Produk, Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Pembelian Ulang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(1), 133–138.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Dewi, R. P., & Astuti, K. (2017). Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Atasan Untuk Peningkatan Komitmen Organisasi Karyawan Di Hotel "X." *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 18(1), 1. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v18i1.345>
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53–62. <https://doi.org/10.24269/asset.v7i1.8910>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Luthans, F. (2022). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill*.
- Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*.

- Quagrainie, F. A. (2020). Are small women entrepreneurs resilient? Highlighting the roles of entrepreneurial competencies and motivation. *International Journal of Business and Globalisation*, 25(3), 361–377. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2020.109026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). In *Pearson*.
- Sedarmayanti. (2018). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. In *Bandung: Mandar Maju*.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Susilowati, R., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*
<http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/606>

