

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN PELATIHAN,
PENILAIAN KINERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS DI PT.
ASELI DAGADU DJOKDJA, YOGYAKARTA, INDONESIA**



Oleh :

Nama : Larasati
Nomor Mahasiswa : 14311256
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN PELATIHAN,
PENILAIAN KINERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS DI PT.
ASELI DAGADU DJOKDJA, YOGYAKARTA, INDONESIA**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas
Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Larasati

Nomor Mahasiswa : 14311256

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2018

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Larasati
NIM : 14311256
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

Dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Jika dikemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Islam Indonesia kepada saya.

Yogyakarta, 15 Maret 2018

Hormat Saya,



Larasati

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN PELATIHAN,
PENILAIAN KINERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS DI PT.
ASELI DAGADU DJOKDJA, YOGYAKARTA, INDONESIA**

SKRIPSI

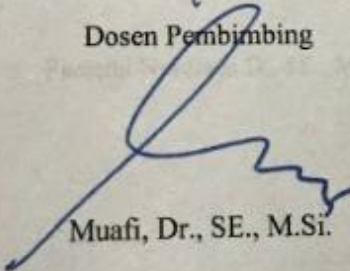
Diajukan oleh:

Nama : Larasati
Nomor Mahasiswa : 14311256
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 15/3/2018.....

Dosen Pembimbing


Muafi, Dr., SE., M.Si.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DALAM HUBUNGAN PELATIHAN PENILAIAN
KINERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS DI PT. ASELI DAGADU**

Disusun Oleh : LARASATI

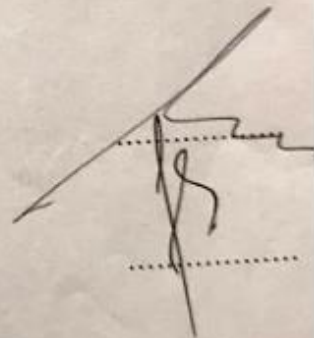
Nomor Mahasiswa : 14311256

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 10 April 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Dr., M.Si.

Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. B. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahrabbi'l'amin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk:

1. Allah SWT yang Maha Baik dan Maha Penyayang serta Nabi Muhammad SAW yang menjadi teladan bagi umat Muslim.
2. Papa dan mama atas semua dukungan moral, finansial, dan doa selama Laras menjalankan S1.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pelatihan, Penilaian Kinerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia

Larasati

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

larasckh@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi dapat mempengaruhi pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan tetap PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan jumlah 29 responden yang merupakan karyawan tetap di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 metode analisis SEM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

Kata kunci: *pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, loyalitas*

The Mediation Role of Job Satisfaction In Relation With Training, Performance Assessment, And Compensation To Loyalty At PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta,

Indonesia

Larasati

Departtement of Management, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia

larasckh@gmail.com

Abstract

This study discusses how job satisfaction can mediate the effect of training, performance appraisal, and compensation for loyalty in PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. The purpose of this study is to examine and analyze the effect of job satisfaction as mediator can affect training, performance appraisal, and compensation to the loyalty of permanent employees of PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. The sampling technique using census technique with the number of 29 respondents who are permanent employees in PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. Analytical test tool used is SmartPLS v.3.2.7 SEM analysis method.

The results of this study indicate that training, performance appraisal and compensation have a positive effect on job satisfaction, and job satisfaction has a positive effect on loyalty. This shows that job satisfaction successfully mediates training relationships, performance appraisals, and compensation for loyalty.

Keywords: training, performance appraisal, compensation, job satisfaction, loyalty

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Swt yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-MU tidak akan pernah habis untuk hamba-MU sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pelatihan, Penilaian Kinerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia**

Sholawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad Saw yang berpribadian luar biasa yang bisa menjadi teladan bagi seluruh umat di dunia ini. Ia lah seseorang yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik, dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang seperti saat ini.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat sarjana ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik karena dukungan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Papa, thankyou for everything you have given to me all this time, your hard work and sweat. My bachelor degree life becomes so much easier because of you. Kuliah di UII, Exchange satu semester di Korea Selatan, dan volunteer di Maroko tujuh minggu it weren't that cheap right. I will pay for everything you have given to me all these 3.5 years.

2. Mama, thankyou for the unstoppable love and pray for me. Because of you, Allah does not burden me with more than I can bear. When I'm about to gave up, you remind me about my dreams.
3. Mas Fanny, my one and only sibling. Thankyou for being my 24/7 security.
4. Bapak Muafi, Dr., SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu serta membagikan ilmunya selama membimbing peneliti.
5. Bapak Sutrisno, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen.
6. Bapak Dr. D Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Sahabat terfavorit, Haninditya Prajnadhyma, my bachelor degree become so much more wonderful with you. Can't wait for our next journey after Morocco. Sahabat terfavorit kedua, Muhammad Fachri Abdullah, yang menenami waktu senggang.
8. Teman – teman seperjuangan skripsi aku Rifqi Hafidz yang saling bergantian menolong dan Julia Anisa yang sering menemani mengerjakan skripsi.
9. Teman – teman selama menempuh S1 Manajemen FE UII, Gusviany Ayu Murti, Andias Kiky Giovanny, Hessa Rahayu, Intan Putri, Pramega, yang selalu menemani dan menjadi tempat berkeluh kesah.

Penulis menyadari sepenuhnya dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh

Yogyakarta, 08 Januari 2018

Penulis,

Larasati

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| Halaman Sampul Depan | i |
| Halaman Judul..... | ii |
| Halaman Pengesahan..... | iii |
| Halaman Pengesahan Skripsi..... | iv |
| Halaman Persembahan..... | v |
| Abstrak..... | vi |
| Kata Pengantar..... | viii |
| Daftar Isi..... | xi |
| Daftar Tabel..... | xvi |
| Daftar Gambar..... | xvii |
| Daftar Lampiran..... | xviii |
| BAB 1 PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 7 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 8 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 10 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 10 |
| 2.1 Tabel Jurnal Penelitian Terdahulu..... | 21 |
| 2.2 Tabel Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2 Landasan Teori..... | 28 |
| 2.2.1 Pelatihan..... | 28 |
| 2.2.2 Penilaian Kinerja..... | 33 |
| 2.2.3 Kompensasi..... | 39 |
| 2.2.4 Kepuasan Kerja..... | 45 |
| 2.2.5 Loyalitas..... | 50 |
| 2.4 Hubungan Antara Variabel..... | 55 |
| 2.5 Kerangka Penelitian..... | 60 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 62 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian..... | 62 |
| 3.2 Lokasi Penelitian..... | 62 |
| 3.3 Variabel Penelitian. | 63 |
| 3.3.1 Variabel Eksogen | 64 |
| 3.3.2 Variabel Mediasi | 64 |
| 3.3.3 Variabel Endogen | 64 |
| 3.4 Definisi Operasional | 65 |
| 3.4.1 Variabel Eksogen | 65 |
| 3.4.2 Variabel Mediasi | 68 |
| 3.4.3 Variabel Endogen | 69 |
| 3.5 Populasi dan Sampel..... | 69 |
| 3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data..... | 70 |
| 3.7 Metode Analisis Data..... | 71 |
| 3.7.1 Analisis Deskriptif..... | 71 |
| 3.7.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> | 71 |
| 3.7.3 <i>Partial Least Square</i> | 72 |

| | |
|--|-----|
| BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN | 77 |
| 4.1 Analisis Deskriptif..... | 77 |
| 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 85 |
| 4.2.1 <i>Convergent Validity</i> | 85 |
| 4.2.2 <i>Discriminant Validity</i> | 90 |
| 4.2.3 <i>Composite Reliability</i> | 91 |
| 4.2.4 <i>Second Order Confirmatory Analysis</i> | 92 |
| 4.3 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 94 |
| 4.3.1 <i>R – Square (R²)</i> | 94 |
| 4.3.2 Uji Signifikansi (<i>Boostraping</i>) | 95 |
| 4.4 Pembahasan..... | 102 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 115 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 115 |
| 5.2 Saran..... | 117 |
| DAFTAR ISI..... | 119 |
| LAMPIRAN..... | 121 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Jurnal Penelitian Terdahulu | 20 |
| Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya..... | 25 |
| Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner..... | 73 |
| Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin | 73 |
| Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia | 74 |
| Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir..... | 74 |
| Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan gaji..... | 75 |
| Tabel 4.6 Variabel Pelatihan..... | 76 |
| Tabel 4.7 Variabel Penilaian Kinerja..... | 77 |
| Tabel 4.8 Variabel Kompensasi..... | 78 |
| Tabel 4.9 Variabel Kepuasan Kerja | 79 |
| Tabel 4.10 Variabel Loyalitas..... | 79 |
| Tabel 4.11 Nilai loading factor konstruk eksogen pelatihan | 82 |
| Tabel 4.12 Nilai loading factor konstruk eksogen penilaian kinerja | 82 |
| Tabel 4.13 Nilai loading factor konstruk eksogen kompensasi | 83 |
| Tabel 4.14 Nilai loading factor konstruk mediasi kepuasan kerja..... | 84 |
| Tabel 4.15 Nilai loading factor konstruk endogen loyalitas..... | 84 |
| Tabel 4.16 Nilai cross loading..... | 87 |

| | |
|---|----|
| Tabel 4.17 Composite Reliability..... | 88 |
| Tabel 4.18 Path Coefficient..... | 89 |
| Tabel 4.19 R- Square..... | 90 |
| Tabel 4.22 Hasil T Statistik..... | 92 |
| Tabel 4.23 Model Pertama..... | 95 |
| Tabel 4.24 Model Kedua..... | 96 |
| Tabel 4.25 Model Ketiga..... | 96 |
| Tabel 4.26 Rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian..... | 97 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)..... | 81 |
| Gambar 4.2 Nilai Loading Factor Setelah Estimasi Ulang | 85 |
| Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping..... | 89 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis | 91 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Kuisisioner Penelitian..... | 114 |
| Tabulasi Data Mentah..... | 118 |
| Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian..... | 122 |
| Biodata Peneliti..... | 123 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Akhter (2016), perusahaan merupakan sekumpulan orang yang bekerja secara bersama untuk mencapai tujuan dan kebutuhannya. Karyawan perusahaan merupakan aset bagi perusahaan tersebut. Setiap perusahaan atau organisasi kini berlomba – lomba untuk dapat menjadi yang terbaik dalam bidangnya dengan berusaha meningkatkan kualitas sumber dayanya. Banyak perusahaan yang bukan gagal karena mereka tidak dapat menganalisis keadaan untuk membangun strategi yang baik melainkan karena mereka tidak dapat mengimplementasikan strategi global yang baik dengan manajemen sumber dayanya (Abdullah dkk, 2015).

Menurut Akhter (2016), tantangan paling besar saat ini yang dialami oleh para organisasi yaitu untuk menarik, mempertahankan, dan melatih karyawan. Organisasi membutuhkan karyawan yang secara pribadi dapat menguntungkan organisasi itu sendiri bersamaan dengan keinginan karyawan yaitu remunerasi, imbalan jasa, liburan, *benefit* tambahan, dll. Penilaian kinerja dan kompensasi merupakan metode yang terbaik. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka secara tidak sengaja tingkat produktivitasnya akan bertambah (Akhter dkk, 2016). Pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran dari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari karyawan (Noe, 2013; Abdullah dkk, 2015). Hal ini mencakup proses merubah perilaku dan sikap karyawan untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan (Chew, 2004; Abdullah dkk,

2015). Menurut Schimdt dalam Akhter (2016), persiapan yang matang dan memadai dapat meningkatkan kesuksesan penugasan dan membuat perubahan bagi kekurangan yang terjadi selama proses seleksi. Pelatihan kerja dan kepuasan kerja menjadi faktor utama di banyak organisasi. Pelatihan merupakan sekumpulan aktivitas yang membantu karyawan menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka. Setelah mendapatkan pelatihan, karyawan dapat bekerja lebih baik dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Di negara berkembang, pemerintah meningkatkan kecepatan permintaan akan bakat dan pendidikan serta respon yang lamban dari jalur sekolah umum dan kejuruan untuk menyesuaikan keterampilan yang dibutuhkan saat bekerja. Sebagai konsekuensinya, banyak karyawan yang mengeluhkan mengenai kurangnya bakat dan pendidikan dari angkatan kerja mereka. Para pembuat kebijakan mulai khawatir dengan suplai bakat dalam pasar tenaga kerja karena tidak mengikuti permintaan pasar. Investasi yang dilakukan perusahaan dengan melakukan *on the job training* merupakan salah satu langkah penting untuk mengurangi kesenjangan bakat karena adanya perkembangan keterampilan kerja yang relevan di antara angkatan kerja yang ada. Secara teori, karyawan yang menerima atau tidak *on the job training* memiliki hubungan yang signifikan terhadap perbedaan gaji yang berhubungan dengan pelatihan umum atau spesifik yang ditawarkan oleh perusahaan. Hal ini juga mungkin berhubungan dengan adanya perbedaan dalam kompetisi dari pasar lokal tenaga kerja (Almeida dan Faria, 2014). Menurut Becker dalam Almeida dan Faria (2014), bila pasar tenaga kerja bersaing sempurna dan pelatihan bersifat umum, pekerja akan mendukung biaya pelatihan kerja melalui upah yang lebih rendah pada periode yang sama. Begitu pelatihan diterima, pekerja tersebut akan dibayar setara dengan produktivitas marjinalnya, yang sekarang dianggap lebih tinggi.

Penilaian kinerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan perilaku yang mana faktor ini dapat secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja dan menghasilkan peningkatan ataupun pengurangan produktivitas (Akhter dkk, 2016). Menurut Kuppusamy dalam Akhter (2016) karyawan dengan tingkat penilaian kinerja yang tinggi akan lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka namun ada kalanya penilaian kinerja dapat memiliki kekurangan untuk mengetahui keefektivitasan karyawan yang sesungguhnya. Literatur menunjukkan bahwa efek dari penilaian kinerja pada tingkah laku karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap penilaian. Menurut Kuvaas dalam Akhter (2016) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja mengungkapkan kinerja karyawan yang dinilai. Menurut Cawley dalam Lira (2015) penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap penilaian juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti produktivitas, motivasi, dan komitmen organisasi. Hal lain yang secara positif mempengaruhi kepuasan kerja yaitu keadilan organisasi terhadap penilaian (Lira, 2015).

Menurut Ojo dalam Salisu (2015) Kompensasi merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya. Hal ini mencakup imbalan dalam bentuk upah dan gaji termasuk juga manfaat / *benefits*, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi berhubungan dengan kepuasan kerja telah menjadi faktor yang berkaitan dengan pekerjaan karena mencakup pembayaran, jam kerja, peluang promosi (Salisu dkk, 2015). Meskipun begitu, pentingnya kompensasi dalam kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan hubungan kepegawaian dengan adanya kompensasi yang mencakup gaji dan manfaat, pernyataan ini sudah didukung dengan adanya pernyataan tertulis mengenai kepuasan kerja berdasarkan faktor – faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan di organisasi dimana karyawan menuliskan hal – hal yang sama seperti promosi, pekerjaan mereka, dan atasan. Semua faktor penentu kepuasan kerja ini membuahkan hasil bahwa kompensasi mempengaruhi

kepuasan kerja mereka (Salisu dkk, 2015). Menurut Nelson dalam Salisu (2015) ada korelasi antara kompensasi/imbalan dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Armstrong dan Murlis dalam Salisu (2015) menyatakan bahwa, imbalan merupakan sarana yang dibutuhkan untuk banyak karyawan agar merasa puas.

Kepuasan kerja juga dapat disebut kepuasan karyawan dimana hal ini menjelaskan apakah karyawan merasa senang dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, atasan, dll. Akan lebih baik apabila terdapat keseimbangan hubungan antara karyawan dan atasan. Hal ini menjadi alasan mengapa karyawan membutuhkan imbalan. Ketika seorang karyawan mendapatkan imbalan maka ia akan merasa puas dengan pekerjaannya. Peluang kerja yang sama akan membuat karyawan bekerja keras dan cenderung setia kepada perusahaan atau organisasi dimana ia bekerja. Sistem imbalan saat ini menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang dapat berupa finansial dan non finansial. Pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan sistem imbalan merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Jika salah satu dari hal tersebut rendah maka karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Hubungan diantara tiga faktor ini memberikan pengaruh positif dalam produktivitas dari seorang karyawan dan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih baik (Akhtar, 2016).

Menurut Singh dalam Hanaysha (2015) kepuasan kerja menunjukkan dapat secara langsung dipengaruhi oleh kinerja organisasi dan secara konsekuen mengacu kepada peluang sukses yang lebih tinggi. Menurut George dan Jones dalam Hanaysha (2015), kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui perasaan dan kepercayaan karyawan mengenai pekerjaan mereka saat ini. Menurut Mohammed dan Eleswed dalam Hanaysha (2015) kepuasan kerja merupakan kunci utama yang mengacu kepada perilaku kerja yang diinginkan. Secara khusus, kepuasan kerja karyawan dapat menciptakan karyawan untuk lebih kreatif, fleksibel, inovatif, dan loyal. Meskipun begitu, organisasi harus

menginvestasikan program pengembangan atau aktivitas yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. hal ini dipercaya dengan melalui tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka sebuah organisasi akan dapat memperbesar organisasi dalam jangka panjang (Hanaysha dkk, 2015). Menurut Onukwube dalam Salisu (2015) literatur dalam sektor ekonomi lainnya mengindikasikan bahwa penyebab ketidakpuasan kerja adalah kondisi bekerja yang buruk, rendahnya kompensasi, kurangnya peluang promosi yang menjadi beberapa alasan utama. Selain itu hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja yaitu promosi dan gaji. Selain itu, tingkat kepuasan kerja karyawan juga dapat diukur menggunakan lima aspek yaitu gaji, promosi, pekerjaan karyawan tersebut, atasan, dan rekan kerja.

Menurut Allen dan Grisaffe dalam Turkyilmaz (2012), loyalitas merupakan pernyataan psikologis dan mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi dimana mereka bekerja dan hal ini mengimplikasikan keputusan mereka dengan organisasi. Menurut Mathieu dan Zajac (1990), loyalitas berarti tanda terhadap organisasi yang dapat dipertimbangkan sebagai respon emosional terutama ketika karyawan secara kuat percaya dengan tujuan dan nilai perusahaan serta keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas dapat dikarakteristikan sebagai keinginan yang kuat untuk melanjutkan keanggotaan di sebuah organisasi dimana hal ini memerankan peran yang positif dalam ingatan anggota organisasi (Becker et al, 1995). Ketika kepuasan kerja menunjukkan respon yang efektif untuk fitur spesifik pekerjaan dan perilaku terhadap pekerjaan, loyalitas karyawan merupakan respon yang efektif pada keseluruhan organisasi (Chen, 2006). Penemuan empiris menyarankan bahwa kepuasan kerja merupakan pendahuluan sebelum adanya loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas organisasi dari karyawan berkembang dari kepuasan kerja, seperti loyalitas memediasi efek kepuasan kerja pada variabel tingkat perputaran (Chen, 2006).

Menurut Fletcher dan Williams dalam Turkyalmaz (2012), kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif terhadap loyalitas organisasi dari karyawan. Rendahnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi loyalitas terhadap organisasi, rendahnya moral karyawan, dan meningkatkan tingkat perputaran kerja karyawan (Soler, 1998). Selain itu, rendahnya kepuasan kerja juga dapat menyebabkan karyawan mundur dari pekerjaannya, mencari pekerjaan baru, atau merubah pekerjaan dan karirnya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki rasa loyalitas yang lebih besar daripada mereka yang tidak puas (Kim *et al*, 2005).

Lokasi penelitian berada di PT. Aseli Dagadu Djokdja dimana perusahaan ini memiliki usaha dengan nama Dagadu Djokdja yang merupakan sebuah ikon pariwisata Jogja setelah gudeg, batik, perak, dan bakpia. Namun keberadaannya telah banyak diserupai oleh para pembajak –yang jauh dari sifat bijak. Dagadu Djokdja memosisikan diri sebagai produk cinderamata alternatif dari Djokdja dengan mengusung tema utama: *Everything about Djokdja*. Dari tujuan pendirian tersebut diharapkan organisasi dapat selalu meningkatkan kompetensi dan kinerjanya dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan lokasi wisata yang menjadi daya tarik bagi kota Yogyakarta. Penelitian ini diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, penilaian, serta kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Penelitian ini ditujukan kepada Garda Depan yang merupakan sebutan bagi karyawan Dagadu yang melakukan *part time*. Garda Depan ini cukup populer dikalangan mahasiswa Jogja selain karena sistem kerja yang cukup fleksibel selain itu upah yang didapatkan cukup tinggi apalagi jika sedang musim liburan. Masa kerja yang kurang lebih enam bulan ini ketika selesai mereka cenderung mendaftarkan diri mereka kembali menjadi karyawan tetap, alasannya selain karena kerja yang fleksibel juga karena upah yang lebih tinggi.

Saat ini, indikator keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh adanya sumber daya manusia yang kompeten dalam bidangnya. Dalam mencapai indikator tersebut, pihak manajemen mengupayakan beberapa strategi kompetitif untuk mencapai kinerja yang optimal seperti di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Fokus penelitian ini adalah menguji kepuasan kinerja karyawan. Dengan adanya *training*, pemberian *appraisal* yang baik dan benar serta *compensation* yang sesuai dengan hasil kerjanya akan meningkatkan kepuasan kinerja. Ketika kepuasan kerja menunjukkan respon yang efektif untuk fitur spesifik pekerjaan dan perilaku terhadap pekerjaan, loyalitas karyawan merupakan respon yang efektif pada keseluruhan organisasi (Chen, 2006). Dimana karyawan tetap di perusahaan ini harus melawati beberapa tahapan sebelum menjadi karyawan tetap dengan menjadi Garda Depan, sebutan bagi karyawan part time dari PT. Aseli Dagadu Djokdja.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut maka masalah yang akan diteliti adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- b. Apakah terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- c. Apakah terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- d. Apakah terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap loyalitas ?
- e. Apakah terdapat pengaruh dari penilaian terhadap loyalitas ?
- f. Apakah terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap loyalitas ?
- g. Apakah terdapat pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas?
- h. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh dari pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut”

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap loyalitas.
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penilaian terhadap loyalitas.
- f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas.
- g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas.
- h. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh dari pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian berjudul “Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pelatihan, Penilaian Kinerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia peneliti berharap hasil penilitian ini nantinya tidak hanya selesai, namum memberikan manfaat bagi beberapa pihak terkait, antara lain:

- a. Bagi pihak manajemen perusahaan
 - 1) Untuk mengetahui variabel yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan.
 - 2) Hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam mengambil keputusan guna peningkatan kepuasan kinerja karyawan.
- b. Bagi dunia ilmu pengetahuan

Sebagai bahan referensi tambahan untuk menganalisis hal – hal yang berhubungan dengan kepuasan kinerja karyawan.

c. Bagi peneliti

Sebagai bahan untuk membandingkan penerapan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian – penelitian terdahulu mengenai pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas. Adapun penelitian – penelitian terdahulu sebagai berikut:

2.1.1 Salisu dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Salisu dkk (2015), dengan judul “*The Impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction worker of jigawa state of Nigeria*”, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari paket kompensasi yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan. Alat analisis yang digunakan untuk pengumpulan datanya menggunakan kuesioner dengan menyebarkan 265 kuesioner dan 260 kuesioner yang kembali, hal ini menunjukkan respon sebesar 98%. Responden dipilih menggunakan teknik *random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode yang sama yaitu kuantitatif, serta menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan datanya. Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah lokasi dan responden penelitian.

2.1.2 Hanaysha dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha dkk (2016), dengan judul “*Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*”, memiliki tujuan untuk mengetahui efek dari pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, dan pelatihan karyawan terhadap kepuasan kinerja. Alat analisis yang digunakan yaitu dalam pengumpulan datanya, metode *online* digunakan untuk mendistribusikan kuesioner melalui *email*. Sebanyak 870 kuesioner disebar. Untuk mengukur data, penelitian ini menggunakan SPSS dan pengukuran model AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, dan pelatihan karyawan secara positif memberikan efek terhadap kepuasan kinerja. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pendekatan kuantitatif, variabel yang dibahas pelatihan dan kepuasan kinerja, dan kriteria partisipan yaitu pengajar sedangkan perbedaannya pada tempat penelitian.

2.1.3 Lira (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Lira dkk (2015) dengan judul “*Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy*”, memiliki tujuan untuk mengetahui apakah karyawan sektor publik Portugis puas dengan sistem penilaian mereka dan membedah hubungan antara persepsi keadilan dan akurasi penilaian kinerja dan kepuasan dengan penilaian itu. Alat analisis yang digunakan yaitu kuesioner. Pengembangan skala digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan mengukup keabsahan dan validitas. Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan lima tingkatan dari sangat tidak setuju ke sangat setuju. Setelah data dikumpulkan, lalu diolah dengan LimeSurvey yang diubah ke Excel. Penelitian ini ditargetkan pada pegawai di sektor publik Portugis.

Hasil penelitian menunjukkan kedua hipotesis yaitu persepsi penilaian dan keakuratan telah teruji secara positif dan menyatakan bahwa karyawan yang memiliki persepsi yang baik mengenai keadilan dan keakuratan dalam penilaian kinerja cenderung menunjukkan kepuasan yang lebih besar. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah akan dilakukan pendekatan penilaian, variabel yang diteliti yaitu penilaian dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya adalah perbedaan lokasi penelitian.

2.1.4 Kassar dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Kassar dkk (2015) dengan judul “*Cross cultural Training: Its Effects on the Satisfaction and Turnover of Expatriate Employees*”, memiliki tujuan untuk mengetahui apakah ekspatriat menerima pelatihan budaya ketika mendapatkan penugasan internasional dan kapan ekspatriat menerima pelatihan budaya ketika mendapatkan penugasan internasional. Alata analisis yang digunakan penelitian ini yaitu kuesioner dengan target populasi yang merupakan seseorang yang pernah melakukan penugasan internasional. kuesioner didistribusikan kepada ekspatriat dari India, Inggris, Finlandia, Meksiko dan Libanon dimana mereka pernah menerima penugasan internasional dari 10 perusahaan yang berbeda. Ada 200 kuesioner di distribusikan via email, 96 diantaranya dikembalikan dan menghasilkan tingkat respon sebesar 48%. Satu halaman kuesioner mencakup 15 pertanyaan.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan budaya memiliki efek positif kepada tingkat kepuasan kinerja dan tingkat perputaran ekspatriat. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pendekatan penelitian, variabel penelitian yaitu ekspatriat dan pelatihan serta kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya ialah perbedaan lokasi penelitian.

2.1.5 Chaudrya et al (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Chaudrya *et al* (2011) dengan judul “*Exploring The Relationship between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Publik and Private Sector Organizations*” (volume 3 no 4) memiliki tujuan untuk menganalisis dampak kepuasan gaji terhadap keterlibatan kerja, inspirasi kerja, dan kinerja karyawan dalam organisasi sektor publik dan organisasi sektor swasta. Metode pendekatan yang digunakan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu *Cronbach’s alpha*, SPSS, dan *Microsoft excel*. Sebanyak 400 kuesioner dibagikan dan terdapat 346 tanggapan diterima, yaitu 160 tanggapan dari sektor publik dan 176 dari organisasi sektor swasta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kepuasan gaji sektor organisasi publik sedikit lebih tinggi dibanding sektor organisasi swasta. Dan sistem yang terbaik untuk kesetaraan dan keadilan dalam sistem pemberian upah adalah dengan menggunakan sistem *pay for performance*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu metode penelitian yang digunakan sama yaitu kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sedangkan perbedaannya yaitu responden yang akan diteliti beserta lokasi penelitian.

2.1.6 Ibrahim dkk (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dkk (2014) dengan judul “*Association of Managers Political Interest towards Employees Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System*”, memiliki tujuan untuk mengetahui efek ketertarikan politik manajer terhadap keadilan distribusi yang mempengaruhi sistem penilaian kinerja dan mengetahui

efek ketertarikan politik manajer terhadap kepuasan kinerja yang mempengaruhi sistem penilaian kinerja. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan desain *cross sectional* dimana dapat membuat peneliti mampu mengintegrasikan penilaian kinerja dan survei sebagai prosedur utama dalam mengumpulkan data dari karyawan yang bekerja dengan orientasi pertahanan di perguruan tinggi di Malaysia.

Hasil penelitian menunjukkan efek ketertarikan politik manajer terhadap keadilan distribusi memiliki pengaruh terhadap sistem penilaian kinerja dan kepuasan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel penelitian yaitu ekspatriat dan kepuasan kinerja, sedangkan perbedaannya pada perbedaan kriteria responden.

2.1.7 Ibegou dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Ibegou dkk (2015) dengan judul “*Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks*” , memiliki tujuan penelitian untuk memahami persepsi karyawan melalui penilaian kinerja dan mengidentifikasi faktor yang berkontribusi dalam kepuasan kinerja. Alat analisis yang digunakan yaitu kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara persepsi distribusi keadilan dan kepuasan dengan sistem penilaian kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel yang diteliti yaitu penilaian dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya adalah perbedaan lokasi penelitian.

2.1.8 Akhter (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Akhter dkk (2006) dengan judul “*Impact of Training and Development, Performance Appraisal and Reward System on Job Satisfaction*”, memiliki tujuan untuk memahami hubungan antara *reward*, penilaian kinerja dan pelatihan dan pengembangan dalam kepuasan kinerja, mengeksplorasi hubungan antara penilaian kinerja dengan kepuasan kerja, mengidentifikasi hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja, menganalisis hubungan antara sistem *reward* dengan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode pengumpulan data menggunakan data primer skala sekunder empat poin yang didapatkan dari catatan, jurnal, dan buku. Untuk menganalisis persentase data menggunakan grafik.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, sistem penilaian dan sistem *reward* mempengaruhi kepuasan kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel yang dibahas penelitian, penilaian kinerja, sistem kompensasi, dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian.

2.1.9 Arshad dkk (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Arshad dkk (2013) dengan judul “*Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor*”, memiliki tujuan untuk mengetahui efek politik penilaian kinerja terhadap kepuasan kinerja, mengetahui efek politik penilaian kinerja terhadap tingkat perputaran, mengetahui efek politik penilaian kinerja terhadap kesetiaan karyawan kepada atasan. Alat analisis yang digunakan yaitu kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara politik penilaian kinerja dan hasil kinerja dengan kepuasan kinerja, tingkat perputaran, namun

efek dan dampak pada kesetiaan pada penyelia tidak terlalu diekplorasi. Hasil menunjukkan adanya efek dari variabel dependen kepada hasil kinerja baik secara negatif maupun positif. Penelitian juga membuktikan jika mengurangi politik penilaian kinerja dan persepsinya diantara karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan kesetiaan terhadap penyelia dan karyawan. Selain itu, politik penilaian kinerja juga mempengaruhi kesetiaan terhadap penyelia yang menjadi variabel penting. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penilaian, variabel yang diteliti penilaian kinerja dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya penelitian yang akan dilakukan tidak membahas mengenai politik penilaian kinerja, tingkat perputaran, perbedaan tempat penelitian dan kriteria responden.

2.1.10 Maimako dkk (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Maimako dkk (2016) dengan judul “*Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model*” , memiliki tujuan untuk menginvestigasi efek pelatihan dan pengembangan pada kepuasan kerja karyawan, menginvestigasi efek penilaian kinerja pada kepuasan kerja karyawan, menginvestigasi efek kompensasi pada kepuasan kerja karyawan, menginvestigasi efek kemandirian dan kesehatan kerja pada kepuasan kerja karyawan. alat analisis yang digunakan yaitu metode kuisioner dengan responden tenaga non pengajar di Universitas Kano sejumlah 469 orang, dan Universitas Northwest Kano sebanyak 551 orang.

Hasil penelitian menunjukkan penilaian kinerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang dan pelatihan dan pengembangan terbukti dengan jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel yang diteliti pelatihan, penilaian, dan kompensasi serta kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya yaitu kriteria responden dan tempat penelitian.

2.1.11 Sokolava dkk (2016)

Penelitian yang digunakan oleh Sokolava dkk (2016) dengan judul “*Pay And Offer Of Benefits As Significant Determinants Of Job Satisfaction – A Case Study In The Czech Republic*”, memiliki tujuan untuk mengetahui korelasi antara level gaji dan imbalan menentukan kepuasan kinerja seorang karyawan di Republik Ceko. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan kuisisioner yang terdiri 4 bagian. Bagian pertama adalah pertanyaan demografis, bagian kedua mengenai karakteristik organisasi, bagian ketiga merupakan pertanyaan mengenai indeks budaya perusahaan, dan bagian keempat adalah pertanyaan mengenai kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor seperti promosi, gaji, imbalan, serta kondisi operasi perusahaan pengaruhnya menurun terhadap level kepuasan kerja karyawan. Saat ini hal yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang mulai dipengaruhi oleh supervisi, rekan kerja, kondisi lingkungan dan komunikasi kerja. Walaupun tidak ada perubahan yang sangat signifikan untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel yang diteliti kompensasi dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya yaitu kriteria responden dan tempat penelitian.

2.1.12 Bilal (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Bilal (2012) dengan judul “*Job Satisfaction of University Teacher: Impact of Working Condition and Compensation*”, memiliki tujuan untuk mengidentifikasi hal – hal yang mempengaruhi pekerjaan dengan faktor kepuasan dari sudut pandang pengetahuan karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu pengumpulan data menggunakan kuesioner sejumlah 130 dan yang dapat diteliti sejumlah 114 di salah satu universitas Pakistan. Kuesioner mengevaluasi dampak dari kondisi lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan pengajar universitas di Pakistan sangat terdampak oleh praktek kompensasi dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan ada dalam hubungan lingkungan kerja dan kepuasan kinerja bagi pengajar di universitas. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian, variabel yang diteliti kompensasi dan kepuasan kinerja sedangkan perbedaannya yaitu kriteria responden dan tempat penelitian.

2.1.13 Turkyilmaz, dkk (2011)

Penelitian yang digunakan oleh Turkyilmaz dkk (2011) dengan judul “*Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction*”, memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor – faktor apa saja yang menentukan tingkat kepuasan kerja dan sebagai hasilnya untuk keefektivitasan dan efisiensi sistem manajemen dalam sektor negeri di negara berkembang seperti Turki. Model ini ditujukan untuk menghubungkan kepuasan kerja dan loyalitas. Dalam penelitiannya menggunakan survei yang mencakup 220 karyawan di institusi keamanan sosial yang datanya diperoleh dengan kuesioner. Penelitian ini kemudian dianalisis dengan SEM PLS

Hasil penelitian bahwa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh partisipasi karyawan, lingkungan kerja, imbalan dan pengakuan, kerja tim, pelatihan dan pengembangan memberikan dampak pada kepuasan kerja sehingga karyawan juga terbukti secara positif loyal terhadap pekerjaannya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah analisi data menggunakan SEM PLS, variabel yang akan diteliti yaitu pelatihan, kepuasan kinerja, dan loyalitas. Letak perbedaannya terdapat pada sektor yang akan diteliti, dimana penelitian ini dilakukan pada sektor publik sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada sektor swasta.

2.1.14 Acheampong dan Asamaoh (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Acheampong dan Asamaod (2013) dengan judul “*Service Delivery and Business Growth Among Banks in Ghana Using The Service Profit Chain Model*”, memiliki tujuan yaitu keuntungan dan pertumbuhan yang distimulasi oleh kepuasan dan loyalitas pelanggan yang akan memberikan dampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan. penelitian ini memiliki sampel sejumlah 200 karyawan dari lima cabang bank. Dari hasil survei, kemudian data diolah menggunakan SPSS. Hasil pada penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karena adanya faktor – faktor yang mendukung hubungan tersebut. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja dan loyalitas dan perbedaannya terletak pada sektor bisnisnya dan cara analisis datanya.

2.1.15 Esmaelpour dan Ranjbar (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Esmaelpour dan Ranjbar (2017) dengan judul “*Investigating The Impact of Commitment, Satisfaction and Loyalty of*

Employees on Providing High Quality Service to Customer”, memiliki tujuan untuk mengetahui efek dari kepuasan dan komitmen karyawan terhadap loyalitas karyawan serta untuk menginvestigasi loyalitas karyawan terhadap kualitas layanan yang disediakan terhadap konsumen. Penelitian ini menerapkan survei deskriptif secara objektif dan korelasional dalam pengumpulan datanya. Sampel dalam penelitian mencakup 250 yang secara seimbang mencakup karyawan yang memberikan layanan terhadap pelanggan dan pelanggan yang mendapatkan pelayanan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memberikan efek positif terhadap komitmen dan loyalitasnya terhadap organisasi. Selain itu juga loyalitas karyawan terhadap organisasi secara positif meningkatkan kualitas terhadap pelayanan pelanggan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu data diolah dengan PLS, variabel yang diteliti memiliki kesamaan. Sedangkan perbedaannya terletak pada salah satu sampel yaitu pelanggan karena pada penelitian yang akan diteliti hanya meneliti karyawan saja.

2.1.16 Mount (2002)

Penelitian yang dilakukan oleh Michael K. Mount (1984) dengan judul *“Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion”*, memiliki tujuan untuk mengetahui kepuasan dengan adanya penilaian kinerja serta diskusi penilaian. Penelitian ini dilakukan dengan teknik random sampling kepada manajer dan karyawan menggunakan kuesioner dengan jumlah manajer 222 orang dan karyawan 368 orang. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa proses penilaian kinerja akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja. Hasil

lain juga mengindikasikan bahwa manajer cenderung lebih puas dibandingkan dengan karyawan dalam hampir keseluruhan aspek penilaian kinerja.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

| No. | Judul Jurnal | Variabel | Sampel | Cara Mengolah | Hasil/Kesimpulan |
|-----|--|--|--|--|---|
| 1. | <i>The Impact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Worker Of Jigawa state of Nigeria.</i> Jamila B Salisu, Ezekiel Chinyio, Subashini Suresh. <i>The Business and Management Review</i> , Vol. 6 (4), 2015. | Igalens & Rousell (1999) kompensasi diiringi dengan gaji, tunjangan, uang penghargaan (<i>gratuity</i>), dan jaminan pensiun. Stanlon et al (2011) & Onukwube (2012) kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. | Diambil dari 265/850 karyawan yang merupakan gabungan dari pekerja konstruksi menggunakan kuesioner. | Data dianalisis menggunakan metodologi SEM | Kompensasi memberikan dampak positif bagi kepuasan kerja karyawan |
| 2. | <i>Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction</i> Hanaysha dkk (2016) | Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011) kepuasan kerja terdiri dari gaji, rasa bangga terhadap organisasi, tingkat kesukaan karyawan terhadap pekerjaannya dan pelatihan karyawan Schmidt (2004) terdiri dari Metode pelatihan, waktu pelatihan, kepuasan terhadap pelatihan, masa jabatan, dukungan organisasi, dan perasaan terhadap pelatihan. | Data diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada 870 karyawan dan yang kembali 242 menggunakan survei online. | Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM pada AMOS. | Hasil ditemukan bahwa pelatihan karyawan memiliki dampak positif pada kepuasan kinerja. |
| 3. | <i>Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy.</i> M. Lira | Colquitt (2001) <i>performance appraisal</i> Korsgaard&Roberson(1995) <i>distributive justice of performance appraisal</i> . Moorman (1991) <i>interactional justice of performance appraisal</i> . Vest, Scott&Tarnoff (1995) | Dari 2247 individu diambil sampel sejumlah 334. | Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan lalu diolah dengan LimeSurvey, Excel, Statistical Package for | Hasil ditemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi baik mengenai keadilan dan akurasi dari penilaian kinerja akan lebih puas |

| | | | | | |
|--|---|--|--|------------------------------------|----------------------|
| | Review of Applied Management Studies (2014) 12. | Brudney&Condrey (1993) <i>accuracy of performance appraisal</i> . Freller (1978); Colquitt (2001) <i>satisfaction with performance appraisal</i> . | | the Social Sciences software 20.0. | terhadap kinerjanya. |
|--|---|--|--|------------------------------------|----------------------|

| No. | Judul Jurnal | Variabel | Sampel | Cara Mengolah | Hasil/Kesimpulan |
|-----|---|---|---|---|--|
| 4. | <i>Cross cultural Training: Its Effects on the Satisfaction and Turnover of Expatriate Employees.</i> Abdull Nasser Kassar, Amal Rouhana, Sophie Lytheratis. <i>Advanced Management Journal</i> Vol 80 (4)2015 | Yavas dan Bodur (1999) pelatihan dengan <i>pre departure training</i> . Sims dan Schreuder (2005) kepuasan kerja terdiri dari tunjangan, layanan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan rumah. | Sampel diambil dari kuesioner dari 200 responden terdapat 96 yang kembali. | Data kemudian dikumpulkan dan dianalisis statistik. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspatriat yang menerima pelatihan akan lebih merasa termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya sehingga merasa puas dalam bekerja. |
| 5. | <i>Exploring The Relationship between Salary Satisfaction and Job Satisfaction:A Comparison of Publik and Private Sector Organizations.</i> Muhammad Shahzad Chaudhry, Hazoor Muhammad Sabir, Nosheen Rafi, Masood Nawaz Kalyar. <i>The Journal of Commerce</i> , Vol. 3, No.4 (2012) | Sharma dan Baipai (2011) gaji dengan <i>ten independent dimension</i> . Camman, Fichman, Jenkins dan Klesh (1979) kepuasan kerja dengan motivasi, keterlibatan organisasi, keamanan kerja, tingkat perputaran, tingkat perputaran internal, laporan kinerja, usaha, kompensasi. | Data diambil dari 160 karyawan dari dua sektor sehingga total 320. | Data diolah dengan Microsoft Excel dan SPSS. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan di sektor publik memiliki tingkat gaji lebih tinggi dari sektor swasta, namun dari kedua sektor tersebut secara positif puas dengan gajinya. |
| 6. | <i>Association of Managers Political Interest towards Employees Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System.</i> Zalina Ibrahim, | Najib & Arshad (2012) penilaian terdiri dari penilaian kognitif dan penilaian subjektif. Ismail (2011; 2012) politik penilaian kinerja terdiri dari motif motifasi dan hukuman. | Dari 150 kuesioner yang disebarakan terdapat 78 kuesioner yang dapat digunakan. | Dianalisis menggunakan SmartPLS | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang adil memiliki hasil positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | Azman Ismail, Nur Asilah Kithuru Mohamed, Nur Safina Mohd Raduan | Ismail & Raduan (2013) kepuasan kerja. | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| No. | Judul Jurnal | Variabel | Sampel | Cara Mengolah | Hasil/Kesimpulan |
|-----|--|--|--|--|--|
| 7. | <i>Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks.</i> Patrick Henry Ibegou, Ali Ozturen Procedia Economics and Finance 23 (2015) | Leventhal (1980), penilaian dengan akurasi, distributif struktural, informasi/prosedur sosial, interpersonal/distributif sosial. | Sampel berjumlah 100 orang. | Data dikumpulkan lalu dianalisis secara statistik. | Hasil penelitian menyatakan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara sistem penilaian kinerja dan distribusi keadilan terhadap kepuasan kerja. |
| 8. | <i>Impact of Training and Development, Performance Appraisal and Reward System on Job Satisfaction</i> Naeem Akhter, Huma Raza, Aqsa Ashraf, Adeel Ahmad, Nazish Aslam International Review of Management and Business Research Vol. 5 Issue 2, 2016 | Sistem reward terdiri dari finansial dan non finansial (Bustama, 2014) kepuasan kerja: kinerja lingkungan kerja, kebijakan kompensasi (Platisa, 2015), penilaian: manajer, rekan kerja, politik dan ketidakadilan organisasi, konflik (Lu Huia, 2009). | Sampel diambil dari karyawan sejumlah 200 orang. | Untuk menguji data menggunakan Chi-square. | Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan sistem reward memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja |
| 9. | <i>Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor.</i> Muhammad Adeel Arshad, Muhammad Tahir Masood, | Kinicki dan Kreitner (2007) kepuasan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, model ekuitas dan komponen disposisi. | Data diambil dari karyawan <i>white collar</i> sejumlah 207 orang. | Data dianalisis menggunakan analisis statistik. | Hasil menunjukkan bahwa motif politik dalam penilaian kinerja menyebabkan penurunan kepuasan kerja. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | Ghazala Amin International Review of Management and Business Research, Vol 2 Issue 3, 2013 | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| No. | Judul Jurnal | Variabel | Sampel | Cara Mengolah | Hasil/Kesimpulan |
|-----|---|--|---|---|---|
| 10. | <i>Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model.</i> Lawrence Bello Maimako & Abdu Ja'afaru Bambale, PhD Journal of Marketing and Management, 7 (2), 2016 | Pelatihan dan pengembangan oleh Edgar & Geare (2005), penilaian kinerja oleh Chang (2005), kompensasi oleh Balkin & Gomez-Mejia (1990), dan kepuasan kerja oleh Macdonald & MacIntyre (1997) | Dari 1020 staf pengajar diambil sampel sejumlah 285 karyawan. | Data dianalisis menggunakan analisis statistik. | Hasil ditemukan bahwa variabel independen memiliki dampak positif terhadap variabel dependen. |
| 11. | <i>Pay And Offer Of Benefits As Significant Determinants Of Job Satisfaction – A Case Study In The Czech Republic.</i> Marcela Sokolova, Hana Mohelska, Vaclav Zubr. E+M Ekonomie a Management Vol. 1, 2016 | <i>Job satisfaction</i> (Spector, 1985; Spector, 1997) gaji, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan kontingen, kondisi kerja, rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi. | 1776 responden berpartisipasi di tahun 2013 dan 1470 responden berpartisipasi kembali di 2015 untuk mengisi data melalui kuesioner. | Data dianalisis menggunakan analisis statistik | Hasil menunjukkan tunjangan dan gaji memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. |
| 12. | <i>Job Satisfaction of University Teacher: Impact of Working Condition and Compensation.</i> Huma Bilal, Review of Integrative Business & | Adams (1963) kompensasi dan reward mencakup input karyawan (kerja keras, tingkat kemampuan, dan motivasi) dan output karyawan (gaji, tunjangan dan pengakuan) | 130 kuesioner dibagikan ke dosen di universitas negeri dan swasta dan yang kembali sejumlah 114. | Data yang dikumpulkan lalu diolah dengan SPSS. | Hasil ditemukan bahwa kompensasi dan penghargaan memiliki dampak positif bagi kepuasan kerja. |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | Economics Research Vol 1, No. 1, 2012. | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

| No. | Judul Jurnal | Variabel | Sampel | Cara Mengolah | Hasil/Kesimpulan |
|-----|--|--|--|--------------------------------|--|
| 13. | <i>Empirical Study Of Public Sector Employee Loyalty And Satisfaction</i> Ali Turkyilmaz, Gulsen Akman, Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak Industrial Management & Data System Vol. 11 No. 5, 2011 | Loyalitas oleh Becker (1995) keinginan menjaga keanggotaan, dan mempercayai nilai dan tujuan organisasi. Kepuasan kerja (Luthans, 1992) gaji, karakteristik pekerjaan, kondisi pekerjaan, politik manajemen, dan rekan kerja. | Jumlah sampel sebanyak 220 karyawan. | Menggunakan analisis data SEM. | Hasil menunjukkan adanya hubungan yang positif dan kuat antara kepuasan kerja dengan loyalitas. |
| 14. | <i>Service delivery and business growth among banks in Ghana using the service profit chain model</i> Isaac Acheampong, Kwabena Asiedu Asamoah International Journal of Global Business,6 (2), 2013 | Kepuasan karyawan (Heskett et al., 1994) pengembangan karir, remunerasi, motivasi, keamanan kerja, interaksi staf. | Terdapat 200 karyawan dari lima cabang bank yang menjadi sampel. | Data diolah dengan SPSS. | Hasil pada kepuasan kerja dan loyalitas terbukti ada hubungannya karena terdapat faktor – faktor yang menimbulkan rasa puas sehingga karyawan menjadi loyal. |
| 15. | <i>Investigating the impact of commitment, satisfaction and loyalty of employees on providing high quality service to customer</i> Majid Esmalpour, Mohammad Ranjbar Romanian Economic and Business Review Vol. 12, No. 1, 2017 | Kepuasan kerja (Sun Jung dan Yoon, 2015) dan loyalitas (Ibrahim dan Al Falasi, 2014). | Sampel berjumlah 250 orang. | Data diolah dengan smart PLS. | Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki efek yang signifikan pada loyalitas di organisasi. |

| | | | | | |
|-----|--|---|-----------------------------|---|---|
| 16. | <i>Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion</i> Michael K. Mount Journal of occupational behaviour (2984) | Penilaian kinerja dengan Landy (1979) dan kepuasan dengan | Sampel berjumlah 590 orang. | Diata diolah dengan analisis statistik. | Hasil menunjukkan bahwa majer cenderung lebih puas dalam hampir seluruh aspek penilaian kinerja dibandingkan dengan karyawan. |
|-----|--|---|-----------------------------|---|---|

Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu:

Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

| Variabel | Tokoh | Pengukur | Teori Penelitian Selanjutnya |
|-------------------|--|---|--|
| Pelatihan | Schmidt (2004) | <i>Content of training, organizational support for training and development, training method, employee satisfaction with training, employee tenure, employee feelings about training and development.</i> | Schmidt (2004) |
| Penilaian Kinerja | Najib & Arshad (2012) | Penilaian kognitif dan penilaian subjektif. | Landy <i>et al.</i> , 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981 |
| | Leventhal (1980) | Akurasi, distributif struktural, prosedur sosial, interpersonal. | |
| | Platisa (2015) | Kinerja, lingkungan kerja dan kebijakan kompensasi. | |
| | Landy <i>et al.</i> , 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981 | 11 <i>items appraisal system</i> | |
| Kompensasi | Igalens & Rousell (1999) | Gaji, tunjangan, <i>gratuity</i> , dan jaminan pensiun | Sharma & Baipai (2011) |
| | Sharma & Baipai (2011) | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employees are positively affected</i> 2. <i>Pay schemes based on incentives</i> 3. <i>Believes in pay for performance</i> 4. <i>Pay system is based on equity and justice</i> 5. <i>Pas system is based on seniority</i> 6. <i>Job utility depends on the level of pay</i> 7. <i>Feel secured about their job dimension</i> | |

| | | | |
|--|----------------|---|--|
| | | 8. <i>Healthy working condition</i> 9. <i>Pay system is based on qualification</i> 10. <i>Pay system related to its size and background</i> | |
| | Bustama (2014) | Finansial dan non finansial | |
| | Adams (1963) | Input (kerja keras, tingkat kemampuan dan motivasi) dan output (gaji, tunjangan dan pengakuan) | |

| Variabel | Tokoh | Pengukur | Teori Penelitian Selanjutnya |
|----------------|--|--|------------------------------|
| Kepuasan Kerja | Stanlon & Onukwebe (2012) | Pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. | Sabri, Ilyas, & Amjad (2011) |
| | Sabri, Ilyas & Amjad (2011) | 1. <i>Like what he do at workplace</i> 2. <i>Satisfied with its earning from the current job</i> 3. <i>Extremely glad to choose this institution to work over other institutions</i> 4. <i>Satisfied with the current job</i> | |
| | Sims & Schreder (2005) | Tunjangan dan layanan kesehatan. | |
| | Camman, Fichman, Jenkins, dan Klesh (1979) | Motivasi, keterlibatan organisasi, keamanan kerja, tingkat perputaran, laporan kinerja, usaha, dan kompensasi. | |
| | Spector (1985, 1997) | Gaji, promosi, atasa, tunjangan, penghargaan kontingen, kondisi kerja, rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi. | |
| | Luthans (1992) | Gaji, karakteristik pekerjaan, kondisi pekerjaan, politik manajemen, dan rekan kerja | |
| | Heskett (1994) | Pengembangan karir, remunerasi, motivasi, keamanan kerja, dan interaksi staff. | |

| | | | |
|-----------|---------------|--|---------------|
| Loyalitas | Becker (1995) | Keinginan menjaga keanggotaan di institusi yang sama dan merekomendasikan institusi ke orang lain. | Becker (1995) |
|-----------|---------------|--|---------------|

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rothwell (2003) *training* atau pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan. Adesola (2013) melaporkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif bagi kepuasan kinerja. Selain itu, menurut Ceriello dan Freemant (1992) fungsi pelatihan memiliki tujuan spesifik tergantung dari lingkungan organisasi, budaya, dan pendekatan untuk pelatihan dan pengembangan.

2. Cakupan Pelatihan

Menurut Bohlander (2013), cakupan pelatihan yaitu:

a. Investasi dalam Pelatihan

Pelatihan sebagai prosedur formal yang dibuat untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan. Pelatihan berbeda dengan pengembangan karena pengembangan lebih fokus kepada perluasan keterampilan seseorang.

b. Sistem Pendekatan untuk Pelatihan

Sistem pendekatan untuk pelatihan harus dilakukan agar memastikan pelatihan yang memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi dan karyawan.

3. Tahap – tahap Pelatihan

Menurut Bohlander (2013), tahap – tahap dalam pelatihan sebagai berikut:

a. Tahap 1: melakukan penilaian kebutuhan

Pihak eksekutif perusahaan harus memastikan pelatihan tepat waktu dan fokus kepada isu strategis perusahaan.

- 1) Analisis Organisasi adalah analisis global dan terdiri dari tren lingkungan, tujuan organisasi, dan aliran sumber seperti teknologi, keuangan, dan manusia.
- 2) Analisis Tugas adalah tahap penilaian tingkat menengah dari kebutuhan pelatihan. Dalam fase ini pelatih mengidentifikasi tugas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan pelatihan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan sukses. Analisis tugas didasarkan pada analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.
- 3) Analisis Orang adalah analisis pelatihan kebutuhan yang berfokus pada individu. Kebutuhan pelatihan menekankan pada yang membutuhkannya. Analisis ini terhubung ke penilaian kinerja.

b. Tahap 2: mendesain program pelatihan

Merancang lingkungan pembelajaran terkait empat bidang yaitu :

- 1) Tujuan Instruksional

Tujuan ini akan dilakukan setelah analisis pelatihan-kebutuhan selesai. Tujuan – tujuannya akan memandu pengembangan isi pelatihan dan akan digunakan untuk menilai dari program pelatihan.

2) Kesiapan Peserta Pelatihan dan Motivasi

Dua prasyarat mempengaruhi keberhasilan orang yang menerima pelatihan yaitu kesiapan peserta pelatihan (*maturity* dan pengalaman peserta pelatihan) dan motivasi peserta pelatihan. Enam strategi dapat membantu kesiapan peserta pelatihan yaitu gunakan dorongan positif, menghilangkan ancaman dan hukuman, menjadi fleksibel, menetapkan tujuan pribadi peserta, desain instruksi menarik, dan memecah hambatan fisik dan psikologis untuk belajar.

4. Metode Pelatihan

Menurut Bohlander (2013) metode pelatihan karyawan dibagi menjadi dua yaitu:

a. Metode Pelatihan untuk Karyawan Non-manajerial

Metode ini lebih kearah pemahaman perilaku manusia khususnya di bidang pembelajaran, motivasi, dan hubungan interpersonal.

Metode pelatihan ini dapat dilakukan dengan cara berikut :

1) *On the job training* yaitu metode yang memberikan karyawan pengalaman secara langsung dipekerjaanya dengan instruksi dari penyelia ataupun manajer. Keuntungan dari metode ini adalah pegawai baru lebih mengerti pekerjaan di lapangan dan bisa membina hubungan dengan manajer atau karyawan senior. OJT

merupakan cara yang paling efektif untuk memfasilitasi pembelajaran di tempat kerja namun bisa jadi paling buruk apabila diimplementasikan karena kurang terstrukturanya lingkungan pelatihan, lemahnya keterampilan pelatihan oleh manajer, tidak adanya kriteria kinerja pekerjaan.

2) Pelatihan magang adalah sistem pelatihan yang pekerja memasuki kerja sebenarnya dengan diberikan instruksi dan pengalaman, baik di dalam dan di luar pekerjaan dalam aspek praktek teoritis dari pekerjaan.

3) *Cooperative training, internship, and governmental training*

Pelatihan kerja sama adalah program pelatihan yang mengkombinasikan OJT dengan pembelajaran kelas formal. Magang adalah program yang mensponsori perguruan tinggi dan organisasi agar siswa berkesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan tau cara bekerja. *Governmental training* adalah program yang membantu untuk mencari pekerjaan, membantu pengusaha menemukan pekerja, dan melakukan pelatihan kerja.

4) *Classroom instruction* adalah metode yang digunakan untuk memberikan materi dengan film ataupun kuliah.

5) *Programmed instruction* adalah metode pembelajaran yang menggunakan alat belajar, dan buku. Pelatihan dilakukan secara individu.

6) *Audiovisual methods* adalah metode pembelajaran yang menggunakan DVD, CD ROM dan kaset video untuk menggambarkan prosedur seperti perakitan peralatan elektronik atau bekerja dengan karyawan bermasalah.

7) *Simulation methods* digunakan ketika OJTnya berbahaya seperti pilot dan digunakan untuk simulator pasien yang terintegrasi ke pelatihan medis.

8) *E-learning and learning management system (LMSs)*

E-learning adalah pembelajaran yang menggunakan media elektronik.

Learning management systems adalah sistem online yang menyediakan berbagai penilaian, komunikasi, pengajaran, dan kesempatan belajar.

b. Metode Pelatihan untuk Pengembangan Manajemen

1) *On the job experience*. Metode *on-the-job* ini meliputi pelatihan, tugas pembelajaran, rotasi pekerjaan, transfer lateral, proyek khusus dan *junior boards*, *action learning*, pertemuan staf, kemajuan perencanaan karir.

2) Seminar dan Konferensi

Metode ini baik digunakan untuk interaksi kelompok kecil dan tergantung kepada partisipasi anggota. Program yang difokuskan biasanya kepemimpinan dengan dua dimensi efektif yaitu kepedulian terhadap orang dan kepedulian untuk produksi.

3) Studi Kasus

Pendekatan ini sangat berguna untuk mengetahui kemampuan menganalisis, pemecahan masalah dan cara berpikir kritis, seberapa lama peserta mampu menguasai kasus, partisipasi aktif peserta, proses belajar, dan memecahkan masalah dan interaksi kelompok.

4) Permainan dan simulasi manajemen

Cara ini meningkatkan kemampuan pembuatan keputusan. Keuntungan dari teknik ini adalah tingkat partisipasi yang tinggi. Bila dilakukan dengan komputer disebut pelatihan virtual.

- 5) *Role playing* atau berperan sebagai orang lain untuk meningkatkan kemampuan memahami dan mengatasi orang lain.
- 6) *Behavior modeling* adalah pendekatan yang menunjukkan perilaku yang diinginkan dan memberikan kesempatan untuk berlatih dan bermain peran serta diberikan umpan balik. Teknik ini melibatkan empat komponen yaitu poin pembelajaran, poin penting model pembelajaran, praktek/bermain peran, umpan balik dan penguatan materi.

5. Pengukuran Pelatihan

Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur pelatihan salah satunya *The Job Training and Job Satisfaction Survey* oleh Schmidt (2004) . Item yang digunakan untuk mengukur penelitian dari Schmidt (2004) meliputi:

- a. *Content of training*
- b. *Organizational support for training and development*
- c. *Training method*
- d. *Employee satisfaction with training*
- e. *Employee tenure*
- f. *Employee feelings about training and development*

2.2.2 Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Bohlander (2013), Penilaian kinerja adalah proses yang disampaikan setiap tahun oleh seorang penyelia untuk bawahan yang dirancang untuk membantu karyawan memahami peran mereka, tujuan, dan

harapan ketika datang untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Kinerja manajemen adalah proses menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan jadi lebih meningkatkan kerja sama, pembelajaran, dan perbaikan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja (Bohlander, 2013)

- a) Tujuan administrasi yaitu bagi organisasi penilaian kinerja memberikan masukan bagi banyak fungsi SDM lainnya. Pentingnya penilaian kinerja yaitu untuk memberikan kompensasi yang layak bagi karyawan atau *pay for performance concept*.
- b) Tujuan pembangunan yaitu untuk karyawan penilaian kinerja memberikan umpan balik dari kinerja sehari – hari sementara juga menekankan pelatihan karyawan, pengembangan, dan rencana pertumbuhan.

3. Metode Penilaian Kinerja (Bohlander, 2013)

Penilaian kinerja memiliki beberapa metode yaitu:

- a) Metode Sifat
 - 1) Skala penilaian grafis: dalam metode ini ciri/karakteristik yang dinilai pada garis/skala. Bentuk penilaian antar organisasi mungkin berbeda tergantung dimensi yang akan dinilai, sejauh mana dimensi kinerja didefinisikan, dan sejauh mana titik – titik pada skala didefinisikan.
 - 2) Skala standar campuran: dalam metode ini manajer mengevaluasi sifat yang dipertimbangkan terhadap tiga deskripsi perilaku spesifik yang relevan dengan tiap sifat yang akan dinilai.

- 3) Metode pilihan paksa: sifat pendekatan untuk penilaian kinerja yang membutuhkan penilai untuk memilih dari laporan yang dirancang untuk membedakan antara kinerja sukses dan berhasil.
 - 4) Metode esai: penyelia menulis pernyataan yang menggambarkan perilaku karyawan baik kekuatan dan kelemahan agar bisa membuat rencana pengembangan karyawan di masa depan.
- b) Metode Perilaku
- 1) Metode insiden kritis: menilai karyawan berdasarkan insiden kritis baik yang menguntungkan atau tidak yang kaitannya bagi pekerjaan.
 - 2) Metode daftar periksa perilaku: daftar periksa/ceklis terdiri dari sekelompok pernyataan yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan.
 - 3) *Behavioral anchored rating scale* (BARS) atau skala penilaian perilaku terhubung merupakan cara untuk meningkatkan skala penilaian. Skala ini didasarkan pada insiden kritis kinerja pekerjaan.
 - 4) Skala observasi perilaku mirip dengan BARS tetapi meminta pemberi nilai untuk mengevaluasi seberapa sering perilaku diamati.
- c) Metode Hasil
- 1) Mengukur produktivitas: bisa diukur dengan menilai hasil yang dicapai. Pekerja produksi bisa dievaluasi dengan output yang diproduksi, tingkat memo, dan cacat.
 - 2) Manajemen oleh tujuan: sebuah filosofi manajemen yang menilai kinerja atas dasar pencapaian karyawan tujuan yang ditetapkan oleh kesepakatan bersama karyawan dan manajer. Agar program ini sukses maka harus membuat tujuan yang diukur dan ditetapkan

bagi jangka panjang dan pendek. Tujuan juga harus realistis dan dapat di kontrol karyawan. keuntungan dari program ini adalah karyawan dapat mengukur kinerja mereka sendiri, tujuan kuantitatif telah ditetapkan, penetapan tujuan merupakan usaha bersama antara karyawan dan manajer, dan karyawan puas akan tujuan yang ditetapkan. Sedangkan kelemahannya adalah beberapa studi menunjukkan program ini hanya mencapai keberhasilan yang biasa saja, tujuan tidak realistis dapat dibuat, karyawan dan manajer mungkin tidak sepenuhnya berkomitmen dengan prosesnya, dan beberapa tujuan mungkin sulit diukur.

- 3) *The Balanced Scorecard* berfokus menilai pada empat kategori keuangan, pelanggan, proses, dan pembelajaran. Agar metode ini sukses maka harus menerjemahkan strategi ke dalam tujuan *scorecard* yang jelas, melampirkan langkah – langkah untuk tiap tujuan, memberikan umpan balik kinerja berdasarkan ukuran, memberdayakan karyawan untuk melakukan perbaikan kerja, menilai kembali strategi.

4. Standar Penilaian

Menurut Bohlander (2013), HRD bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengkoordinasikan program pelatihan sementara manajer membantu dalam membangun tujuan program tersebut. Sebelum menilai kinerja karyawan, standar kinerja yang tepat harus ditetapkan dan dikomunikasikan kepada karyawan. Standar ini harus berkaitan dengan pekerjaan.

- a. Strategis relevansi mengacu kepada bagaimana standar penilaian berhubungan dengan tujuan strategis organisasi. Strategi berbasis kepada

- hasil proses penilaian kinerja yang akan didokumentasikan manajer HR untuk membenarkan berbagai biaya pelatihan untuk menutup kesenjangan.
- b. Kekurangan kriteria berarti ketika terfokus standar pada satu elemen dari pekerjaan, orang cenderung meninggalkan kriteria evaluasi penting.
 - c. Kriteria kontaminasi terjadi saat standar kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar kendali karyawan seperti bahan atau peralatan yang buruk mempengaruhi kinerja karyawan sehingga standar kinerjanya terkontaminasi.
 - d. Keandalan mengacu kepada stabilitas atau standar konsistensi atau sejauh mana individu cenderung untuk mempertahankan tingkat tertentu kinerja dari waktu ke waktu.

5. Wawancara Penilaian

Selain itu, menurut Bohlander (2013), wawancara penilaian juga harus dilakukan dengan benar agar karyawan mendapatkan penilaian yang sesuai dan jujur dari kinerja mereka. Bentuk wawancara kebanyakan akan tergantung pada tujuan wawancara itu sendiri. Terdapat tiga tipe wawancara penilaian, yaitu:

- a. *Tell and sell interview*: metode ini mengatur bahwa pengawas menggunakan bujukan untuk mengubah seorang karyawan dengan cara yang diinginkan. Hal ini bisa dicapai dengan melihat perubahan perilaku akan bermanfaat bagi karyawan.
- b. *Tell and listen interview*: pada sesi pertama wawancara pengawas membahas sisi kuat dan lemah karyawan. pada sesi kedua membahas perasaan karyawan mengenai wawancara secara menyeluruh. Pada wawancara ini juga pengawas membantu perasaan frustrasi dari karyawan.

c. *Problem solving interview*: penyelia menggunakan metode pemecahan masalah sebagai prosedur wawancara sebagai tambahan tapi juga untuk menumbuhkan dan mengembangkan penilaian untuk wawancara.

6. Tugas Penyelia Dalam Penilaian

Menurut Bohlander (2013), dalam meningkatkan kinerja penyelia memiliki tanggung jawab untuk menginformasikan karyawan mengenai standar pekerjaan pada ulasan awal periode. Dengan melakukan ini, karyawan dapat menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan kriteria kerja.

a. Mengidentifikasi Sumber Kinerja Efektif

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dan kinerja diagnosis mengenai kinerja kerja tidak efektif adalah kemampuan, motivasi, dan lingkungan. Dianjurkan bahwa kinerja karyawan yang tidak efektif dapat didiagnosis berdasarkan tiga faktor interaktif yaitu keterampilan karyawan, tingkat upaya karyawan, dan kondisi eksternal yang mengelilingi pekerjaan.

b. Diagnosis Kinerja

Sistem penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui siapa yang bekerja dengan baik dan yang tidak. Bila ada yang tidak mencapai hasil yang memuaskan akan sulit untuk menentukan faktor apa yang menghambatnya, kemampuan, motivasi atau kendala eksternal. Maka penting untuk membandingkan berbagai ukuran kinerja untuk membuat perbaikan.

c. Mengelola Kinerja Efektif

Proses untuk memperbaiki kinerja karyawan yang buruk adalah mengidentifikasi sumber kinerja yang buruk, mengembangkan suatu tindakan untuk meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan untuk memperbaiki perilaku pekerjaan yang tidak diinginkan.

7. Pengukuran Penilaian Kinerja

Item yang digunakan untuk mengukur penelitian dari Landy *et al.*, 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981. Item dari penilaian kinerja yaitu:

- a. *Overall experience*
- b. *Company policy*
- c. *Separate forms*
- d. *Providing copy*
- e. *Work planning*
- f. *Career planning*
- g. *Salary administration*
- h. *System communication*
- i. *Overall performance*
- j. *Effectiveness ratings*
- k. *Importance ratings*

Pada penelitian ini pengukuran penilaian kinerja yang digunakan mengacu pada pengukuran Landy *et al.*, 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981.

2.2.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Rothwell (2003), kompensasi adalah moneter atau non layanan pengembalian moneter diterima sebagai konsekuensi dari kerja. Menurut Bohlander (2013), kompensasi bertujuan untuk menghubungkan motivasi dan perhatian karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan kompensasi strategi ditujukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas dengan konsisten memaksimalkan anggaran kompensasinya.

2. Perencanaan Strategi Kompensasi

Ahli kompensasi menyadari tiga aspek penting dalam perencanaan strategi kompensasi yaitu menghubungkan kompensasi dengan tujuan perusahaan, standar untuk *pay for performance*, nilai motivasi dari kompensasi.

a. Menghubungkan Kompensasi Dengan Tujuan Organisasi

Perencanaan kompensasi strategi menghubungkan penghargaan karyawan dengan tujuan utama perusahaan. Maka rencana seharusnya dengan efektif digunakan oleh karyawan. Program kompensasi juga harus fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Ada 7 tujuan dari kebijakan kompensasi yaitu penghargaan bagi karyawan atas kinerja sebelumnya, mengingatkan kekompetitifan di pasar pekerja, mempertahankan keadilan gaji, menghubungkan kinerja masa depan dengan tujuan organisasi, mengontrol jatah pengeluaran, menarik pekerja baru, dan mengurangi tingkat perputaran.

b. Standar *Pay For Performance*

Kebijakan ini mencakup luas soal pilihan kompensasi yang termasuk pembayaran yang layak, bonus tunai, dan pembayaran insentif. Standar ini mengikat kompensasi karyawan untuk usaha dan prestasi kerja. Dengan adanya kebijakan ini, karyawan diharapkan akan termotivasi untuk melakukan dengan usaha yang besar sehingga menurunkan biaya upah kerja. Standar ini tidak akan berhasil bila tidak menghargai kinerja yang baik.

- 1) Memotivasi karyawan melalui kompensasi. Kompensasi mengukur seberapa penting orang tersebut bagi organisasi juga menentukan standar hidup, status, dan pengakuan yang didapatkan.
- 2) Keadilan gaji. Keadilan gaji didapatkan ketika karyawan mengetahui usaha, pengalaman, dan bakat yang mereka bawa demi tercapainya kerja

yang sukses. Adil dan tidaknya gaji bisa memberikan efek pada hasil kerjanya. Agar tercapainya keadilan gaji, kebijakan kompensasi harus baik secara internal adil (tingkat upah untuk menilai pekerjaan mereka di organisasi) dan eksternal (pekerjaan yang serupa dibayar sama di organisasi yang berberda).

- 3) Teori harapan dan gaji. Harapan gaji memprediksi bahwa tingkat motivasi kerja karyawan tergantung pada daya tarik dari imbalan yang diterima untuk penyelesaian pekerjaan. Ketika karyawan menghargai imbalan yang diterima dan mereka memiliki harapan yang tinggi dari menerima imbalan, motivasi kerja mereka besar. Persepsi karyawan imbalan organisasi dapat menjadi faktor penting dalam menentukan nilai motivasi kompensasi.
- 4) *Pay secrecy*. Organisasi biasanya sangat rahasia mengenai kebijakan kompensasi, bagaimana gaji bagi karyawan ditentukan, apa yang karyawan individu buat. Membayar kerahasiaan berfungsi untuk menyembunyikan ketidakadilan yang muncul dalam program kompensasi. membayar kerahasiaan bisa melindungi kompensasi individu, namun cenderung untuk menghasilkan ketidakpercayaan terhadap sistem kompensasi, sehingga mengurangi efektivitas organisasi dan menurunkan motivasi karyawan.

3. Penentuan Kompensasi

Wage mix adalah faktor internal dan eksternal yang dikombinasi untuk mempengaruhi pekerjaan yang akan dibayar.

a. Faktor Internal

- 1) Strategi kompensasi majikan. Sebagian gaji yang diterima karyawan ditentukan oleh strategi ini. Pengusaha harus menetapkan kebijakan upah

yang mencerminkan hubungan upah internal diantara pekerjaan, kebijakan gaji berdasarkan upah pesaing, dan berbagai tambahan seperti uang lembur, biaya liburan, atau insentif yang berbeda.

- 2) Nilai sebuah pekerjaan. Beberapa pekerjaan dalam sebuah organisasi mungkin lebih penting dibandingkan pekerjaan lain, maka bila individu berada di divisi yang penting tersebut mereka merasa harus dibayar lebih. Maka organisasi harus menggunakan proses evaluasi formal pekerjaan untuk menentukan nilai relatif pekerjaan bagi organisasi.
- 3) Nilai relatif karyawan. Karyawan dapat meningkatkan nilai mereka bagi organisasi dengan bekerja cerdas, lebih keras, mengakuisisi keterampilan lanjutan atau pengetahuan pekerjaan maka mereka menerima manfaat berdasarkan penilaian kinerja mereka.
- 4) Kemampuan majikan untuk membayar. Kondisi ekonomi nasional dan regional, persaingan dari pesaing domestik dan asing, kebijakan dan praktek dapat mempengaruhi kemampuan majikan untuk memberikan kenaikan gaji manajerial yang kuat atau lemah.

b. Faktor Eksternal

- 1) Kondisi pasar pekerja. Kekuatan penawaran dan permintaan untuk karyawan yang memiliki keterampilan khusus, kemampuan atau tingkat pendidikan mempengaruhi tingkat upah untuk pekerjaan.
- 2) Tarif upah area. Upah yang dibayarkan pada pekerjaan di organisasi yang berbeda mempengaruhi tingkat upah individu. Tingkat upah daerah untuk pekerjaan yang sebanding dapat diperoleh dari survei upah lokal instansi pemerintah atau asosiasi profesi.

- 3) Biaya hidup. Hal ini disesuaikan secara berkala oleh majikan untuk membantu karyawan menjaga daya beli masyarakat. Penyesuaian ini dibuat atas dasar kenaikan indeks harga konsumen. Cara untuk menaikkan gaji karyawan adalah memberikan jumlah dolar yang sama dan kenaikan upah sebagai persentase dari gaji pokok.

4. Struktur Kompensasi

Menurut Bohlander (2013), struktur kompensasi memiliki beberapa jenis untuk menentukan seberapa banyak gaji yang harus diterima oleh karyawan, terdapat 5 jenis yaitu:

- a. Survei upah dan gaji adalah hasil survei yang dibayarkan kepada karyawan pengusaha lain di pasar tenaga kerja. Hal ini membantu menjaga ekuitas pembayaran internal dan eksternal karyawan.

1) Mengumpulkan data survei

Organisasi dapat menggunakan survei yang digunakan organisasi lain. Masalah pra survei ialah mereka tidak selalu mensurvei pekerjaan yang menarik bagi organisasi dan tidak mengumpulkan jenis data kompensasi.

2) Survei HRIS dan gaji

Pengusaha dapat memperoleh berbagai data upah dan manfaat dari situs publik dan komersial.

3) Survei inisiatif majikan

Langkah yang dilakukan pengusaha untuk mensurvei yaitu pilih pekerjaan yang akan disurvei, mengidentifikasi organisasi untuk survei, menentukan informasi yang akan dikumpulkan, mentabulasi hasil untuk tujuan penetapan upah internal.

- b. Kurva upah: kurva dalam *scatter gram* yang mewakili hubungan antara nilai relatif pekerjaan dan tingkat upah.
- c. Tingkat gaji: kelompok pekerjaan dalam kelas tertentu yang dibayar dalam tingkat yang sama.
- d. Rentang tingkat: berbagai tingkat pembayaran tiap kelas yang mungkin sama atau secara proporsional lebih besar untuk kelas yang berurutan.
- e. Gaji berdasarkan kompetensi: mengklasifikasikan pekerjaan dalam kelompok yang mungkin gagal dikompensasikan untuk karyawan keterampilan khusus atau pengetahuan yang mereka miliki. Untuk mengatasi masalah ini organisasi dapat membayar karyawan sesuai dengan rencana berbasis kompetensi. Manfaat gaji berbasis kompetensi yaitu produktivitas dan kemauan belajar meningkat, penjadwalan fleksibel juga meningkat. *Broadbanding / broadbands* mengganti banyak nilai gaji dengan beberapa macam gaji. *Broadbands* digunakan ketika karyawan organisasi mendapatkan *reward* pada sistem gaji berbasis kompetensi dan mengizinkan penggunaan lebih besar dari bakat karyawan dengan dibayar.

5. Pengukuran Kompensasi

Sharma dan Baipai (2011) mengukur kompensasi dalam sepuluh item sebagai berikut:

- a. *Employees are positively affected*. Kompensasi memberikan dampak bagi kinerja karyawan.
- b. *Pay schemes based on incentives*. Sistem atau skema gaji sesuai dengan rancangan insentif.

- c. *Believes in pay for performance*. Karyawan percaya bahwa kinerja yang mereka keluarkan akan menentukan tingkatan gaji atau kompensasi mereka.
- d. *Pay system is based on equity and justice*. Sistem gaji berdasarkan keadilan baik dari hasil kinerja ataupun tingkatan dalam pekerjaan.
- e. *Pay system is based on seniority*. Sistem gaji berdasarkan tingkatan pekerjaan.
- f. *Job utility depends on the level of pay*. Pekerjaan didasarkan pada tingkatan gaji.
- g. *Feel secured about their job dimension*. Perasaan aman mengenai aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaannya yang membutuhkan bakat dan kemampuan yang berbeda.
- h. *Healthy working condition*. Fasilitas, kebersihan, kenyamanan dalam lingkungan kerja harus terjamin.
- i. *Pay system is based on qualification*. Sistem gaji berdasarkan kualifikasi.
- j. *Pay system related to its size and background*. Sistem gaji berkaitan dengan ukuran dan latar belakang.

Pada penelitian ini pengukuran kompensasi yang digunakan mengacu pada pengukuran dari Sharma dan Baipai (2011).

2.2.4 Kepuasan kerja karyawan

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Hanaysha dan Tahir (2015), kepuasan kerja merupakan salah satu kunci utama yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi dan oleh karena itu penting untuk menilai persepsi karyawan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi kerja karyawan dari karakteristik pekerjaannya. Menurut Saif dan Saleh dalam Hanaysha dan Tahir (2013), kepuasan kerja

merupakan suatu tingkatan untuk menentukan apakah seorang karyawan secara positif dan negatif bertindak dalam pekerjaannya. Cranny *et al* (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai reaksi afektif dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya dengan membandingkan hasil yang diinginkan dengan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang muncul dari pengalaman bekerja karyawan dan meliputi beberapa faktor seperti sifat pekerjaan, upah atau gaji, tingkat stress, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja (Bakotic & Babic, 2013).

Menurut Saif & Nawaz dalam Maimako (2016) terdapat beberapa faktor yang berkontribusi dalam motivasi dan kepuasan kerja dari karyawan yang mencakup moral individu, keterkaitan positif, pihak manajemen menemukan bahwa pemahaman perilaku dari individu dan kelompok melalui kemampuan interpersonal seperti memotivasi, konseling, memimpin dan mengkomunikasikan. Teori ekuitas menurut J. Stacy Adams (1963) menyatakan bahwa kepuasan seseorang dapat ditentukan dari ekuitas yang dirasakan, dimana hal ini ditentukan berdasarkan keseimbangan *input* dan *output* yang lalu dibandingkan dengan keseimbangan *input* dan *output* orang lain yang dirasakan dengan apa yang orang tersebut terima dari kontribusinya terhadap pekerjaan.

2. Aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) terdapat beberapa aspek yang dapat menentukan karyawan merasa puas atau tidak, dimana aspek – aspek ini mampu mengidentifikasi hal – hal apa yang perlu ditingkatkan agar karyawan merasa puas. Aspek – aspek tersebut adalah:

- a. Apresiasi
- b. Komunikasi

- c. Rekan kerja
- d. Tunjangan
- e. Kondisi kerja
- f. Sifat pekerjaan
- g. Organisasi itu sendiri
- h. Kebijakan dan prosedur organisasi
- i. Kompensasi
- j. Peningkatan individu
- k. Kesempatan promosi
- l. Pengakuan
- m. Keamanan
- n. Atasan

3. Teori Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan sebagai berikut:

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut Sinambela (2016), konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Fokus pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu

dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*. Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut Adam dalam Sinambela (2016), berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Wexley dan Yukl dalam Simbela (2012) mengemukakan bahwa:

- 1) *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- 2) *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, dll.
- 3) *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai, pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan (Sinambela, 2016).

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fullfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin besar pula kepuasan mereka (Sinambela, 2016).

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan tersebut (Sinambela, 2016).

f. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, menurutnya kepuasan kerja bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau rendah (Sinambela, 2016).

4. Pengukuran Kepuasan kerja

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011). Terdapat empat item dari kepuasan kerja yaitu:

- a. *Like to do the job at workplace*
- b. *Satisfied with its earning from the current job*
- c. *Extremely glad to choose this institution to work over other institutions*
- d. *Satisfied with the current job*

2.2.5 Loyalitas

1. Pengertian Loyalitas

Menurut Becker dalam Esmaeilpour (2017) menjelaskan loyalitas sebagai suatu proses. Orang yang memiliki loyalitas terhadap organisasi ketika ia memiliki pengetahuan kondisi pekerjaan yang lebih baik dan upah yang lebih tinggi, namun ia menolak tawaran tersebut untuk mempertahankan pekerjaannya saat ini. Dari perspektif Allen dan Meyer (1997), loyalitas organisasi adalah subset dari budaya organisasi. Budaya organisasi erupakan sebuah nilai dan prinsip yang dilakukan suatu organisasi. Menurut Makizedah dalam Esmaeilpour (2017), kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang mereka dalam organisasi memperkuat

sektor tenaga kerja dalam organisasi dan akan memberikan sumber pengalaman bagi organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas terhadap organisasi dan menjalankan organisasi selama bertahun-tahun mengetahui kebijakan, strategi dan misi organisasi dengan baik, dan mereka tahu bagaimana mengambil langkah sesuai dengan keuntungan organisasi mereka. Sehingga, mereka tidak perlu dididik dan dilatih. Sebaliknya, perubahan karyawan yang terus menerus dan kurangnya kesetiaan mereka terhadap organisasi memberlakukan banyak biaya untuk organisasi, menyebabkan hilangnya sumber daya organisasi.

Perasaan loyalitas terhadap organisasi membuat karyawan bekerja dengan motivasi dan minat yang tinggi, sehingga output mereka akan lebih tinggi dan produktivitas tenaga kerja akan semakin besar. Motivasi pada karyawan menyebabkan loyalitas terhadap organisasi, komitmen, keterikatan, dan kepuasan kerja. Karyawan yang setia kepada organisasi tersebut dapat segera menyesuaikan dengan perubahan karena orang tersebut menganggap dirinya sebagai bagian darinya dan dia memahami kebijakan organisasi (Nuri, 2004).

Sementara kepuasan kerja mewakili respons yang efektif terhadap fitur pekerjaan tertentu dan sikap terhadap suatu pekerjaan, loyalitas karyawan adalah respons yang efektif terhadap keseluruhan organisasi (Chen, 2006). Bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent terhadap loyalitas organisasi terhadap karyawan. Ini berarti loyalitas organisasi terhadap karyawan berkembang dari kepuasan kerja, sehingga loyalitas memediasi pengaruh kepuasan terhadap variabel turnover (Chen, 2006). Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif terhadap loyalitas

organisasi terhadap karyawan (Fletcher dan Williams, 1996). Menurut Martensen dan Gronholdt (2001), kepuasan karyawan berhubungan positif dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan mereka.

2. Fungsi Loyalitas

Menurut Hirschman (1970), pentingnya loyalitas pertama adalah dapat menetralkan dalam batas – batas tertentu kecenderungan anggota yang paling sadar kualitas menjadi orang pertama yang keluar. Kecenderungan ini menghalangi perusahaan atau organisasi yang goyah dari mereka yang dapat membantunya mengatasi kekurangan dan kesulitannya. Sebagai hasil dari kesetiaan, para anggota yang berpotensi paling berpengaruh ini akan bertahan lebih lama dari biasanya, dengan harapan atau, perbaikan atau reformasi dapat dicapai "dari dalam." Jadi loyalitas dapat melayani tujuan yang berguna secara sosial untuk mencegah kemerosotan menjadi kumulatif, seperti yang sering terjadi bila tidak ada hambatan untuk keluar.

Kedua, kegunaan kesetiaan bergantung pada kedekatan pengganti yang tersedia. Ketika output dari dua organisasi yang bersaing terpisah dari harga atau kualitas, ada banyak ruang untuk suara yang bisa dimainkan dalam perjalanan kemunduran progresif salah satu dari mereka sebelum keluar akan mengambil proporsi besar-besaran. Dengan demikian, loyalitas tidak dibutuhkan di sini, sementara perannya sebagai penghalang untuk keluar dapat menjadi konstruktif ketika organisasi menjadi pengganti yang dekat sehingga sedikit kemerosotan salah satu dari mereka akan mengirim anggota pelanggan bergegas ke yang lain. Kesimpulan ini sedikit tak terduga. Dinyatakan sebagai sebuah paradoks, ia menegaskan bahwa kesetiaan pada saat yang paling fungsional saat terlihat paling tidak masuk akal, ketika kesetiaan berarti

keterikatan kuat pada organisasi yang tampaknya tidak menyukai pertengkarannya seperti itu karena sangat mirip dengan yang lain yang juga tersedia. .

3. Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

Menurut Jusuf (2010) faktor yang mampu mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:

- a. Faktor rasional seperti kompensasi, jenjang karir dan fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
- b. Faktor emosional seperti mendukung atau tidaknya lingkungan kerja, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, sosok pemimpin, pekerjaan yang membanggakan, serta penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
- c. Faktor kepribadian seperti sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Keberatan dalam Model Loyalitas

Menurut Fielder (2015), ada dua keberatan utama loyalitas. Pertama, dan sebagian besar dari konsep ini jelas, organisasi tersebut sangat kurang mengapresiasi otonomi karyawan. Suatu organisasi memiliki hak untuk mengharapkan karyawan untuk dipromosikan namun seorang karyawan sama dan melindungi perusahaannya yang sah memiliki kepentingan yang benar dalam pekerjaan mereka, ke kehidupan pribadi di mana tindakan tidak tunduk pada persyaratan perusahaan. Ini adalah perbedaan mendasar antara karyawan dan pegawai. Batas – batas antara pekerjaan dan yang diperebutkan, namun konsep kehidupan pribadi yang memadai tentu akan menjadi loyalitas organisasi harus memberi penekanan lebih pada otonomi karyawan dan kehidupan pribadi daripada lembaga.

Keberatan kedua terhadap model loyalitas organisasi adalah bahwa tidak menyediakan cukup ketentuan yang berasal dari dimensi kehidupan lainnya. Sama seperti tidak menelan kehidupan pribadi karyawan, karena kewajiban kesetiaan organisasi juga harus tidak secara otomatis menimpa kewajiban etis yang berasal dari luar organisasi. Kewajiban untuk memberikan suara menurut pendapatnya adalah kepentingan terbaik dari cara masyarakat adalah contoh tugas yang seharusnya tidak tunduk pada kesetiaan. Organisasi dan aktivitas setiap masalah organisasi tertanam dalam jaringan institusi sosial dan peran yang lebih besar yang memungkinkan organisasi tersebut ada. Institusi memungkinkan banyak aktivitas manusia penting lainnya selain bekerja dalam sebuah organisasi, dan melayani sendiri dan bersikap paroki untuk meningkatkan kewajiban kesetiaan karyawan di atas segalanya.

5. Identifikasi Loyalitas

Menurut Oldenquist dalam Fielder (2015), Kesetiaan membutuhkan identifikasi objek loyalitas sebagai keluarga saya atau tim kita (perusahaan, proyek, negara). Sementara seseorang dapat dikhususkan untuk ideal, loyalitas ditujukan kepada orang atau organisasi tertentu. Yang terpenting, loyalitas mendefinisikan komitmen khusus kepada anggota kelompok yang berbagi kebaikan ini. Komitmen itu termasuk kemauan untuk berkorban dan untuk mengasumsikan kewajiban kesetiaan tambahan. Kemudian, proses identifikasi kelompok menghasilkan kewajiban kesetiaan tambahan, bukan hanya tindakan atau pertimbangan kesetiaan yang diijinkan secara moral.

6. Cara Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Upaya – upaya yang bisa dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas menurut Soetjipto dalam Saydam (2000) yaitu:

- a. mengkaji ulang pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar.
- b. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan.
- c. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing – masing.
- d. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja karyawan.
- e. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir.
- f. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal.
- g. Meningkatkan efektivitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan.
- h. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

7. Pengukuran Loyalitas

Beberapa pengukuran yang digunakan untuk mengukur loyalitas adalah berdasarkan teori Becker (1995). Item yang digunakan untuk mengukur penelitian dari Becker (1995), item tersebut meliputi:

- a. *Desire to continue working with the same institution*
- b. *Recommending the institution to others*

Pada penelitian ini pengukuran loyalitas yang digunakan mengacu pada pengukuran dari teori Becker (1995).

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pelatihan dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kassar (2015), karyawan yang menerima pelatihan memberikan hasil lebih tinggi dalam kepuasan kerjanya. Hasil menunjukkan responden yang menerima berbagai pelatihan merasakan asosiasi positif yang kuat dengan lingkungan kerja dibandingkan dengan mereka yang tidak menerima berbagai jenis pelatihan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2015) menunjukkan hasil bahwa pelatihan memberikan efek positif bagi kepuasan kerja dimana pelatihan dipertimbangkan sebagai kegiatan yang penting dan efektif untuk secara sukses mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Akhter (2016) menunjukkan hasil bahwa pelatihan memiliki hasil yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lira (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki hasil penilaian kinerja yang baik serta persepsi yang adil dan akurat akan merasa puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arshad (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang adil sesuai dengan ketentuan penilaian tanpa adanya politik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Akhter (2016) menyatakan bahwa manajer seharusnya memotivasi setiap karyawan ataupun memberikan pelatihan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga nantinya karyawan akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Penilaian yang dilakukan pun diharuskan sesuai dengan tingkatan kesusahan pekerjaannya.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Salisu (2015) menyatakan bahwa kompensasi memberikan dampak positif kepada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Akhtar (2015) menyatakan bahwa kompensasi harus diberikan kepada siapa saja tanpa adanya bias. Kompensasi diberikan dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bilal (2012) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karena akan mendukung karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3.4 Hubungan Pelatihan dengan Loyalitas

Menurut Jun (Turkyilmaz, 2011) diketahui bahwa pelatihan karyawan memberikan peluang untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan mereka untuk lebih efisien dalam bekerja dan mencapai pengembangan individu. Ketika karyawan menerima *self development* melalui pelatihan maka akan meningkatkan kepuasannya dalam bekerja yang mana akan memberikan dampak positif bagi jenjang karir dan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan menerima peluang pengembangan karir dan karyawan akan berpikir bahwa perusahaan sedang melakukan investasi terhadap mereka. Hal inilah yang menyebabkan situasi positif dimana akan meningkatkan kepuasan

kerja yang juga akan meningkatkan loyalitas karyawan karena merasa diberdayakan oleh perusahaan.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4: pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas

2.3.5 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Loyalitas

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Uzair (2017) diketahui bahwa praktik HR seperti penilaian kerja memerankan peran penting dalam menciptakan loyalitas terhadap organisasi. Penilaian kerja dianggap mampu memonitor dan dijadikan alat manajemen untuk memulihkan kinerja dan produktivitas karyawan. Apabila perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan regulasi yang tepat dan benar maka akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Dengan dilakukannya proses penilaian kerja yang benar maka karyawan akan merasa bahwa penilaian yang diberikan sesuai dengan kinerjanya. Oleh karena itu, didapatkan hasil dari penelitian ini bahwa penilaian kerja mempengaruhi loyalitas organisasi apabila proses penilaian kerja dilakukan sesuai dan tepat terhadap karyawan.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: penilaian kerja berpengaruh terhadap loyalitas

2.3.6 Hubungan Kompensasi dengan Loyalitas

Menurut Maurer (2001) dapat diketahui bahwa kompensasi beserta *reward* menjadi salah satu kunci yang berhubungan dengan loyalitas. Kesuksesan organisasi berawal dari karyawan yang merasa puas dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan

diberikannya imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan maka akan memberikan keuntungan material bagi karyawan dan juga perusahaan.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H6: kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas

2.3.7 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Acheampong (2013) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya maka akan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Turkyilmaz (2011) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan kuat antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan, dimana kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti pemberdayaan dan partisipasi karyawan, kondisi kerja, kerja tim, pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Esmailpour (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan dalam loyalitasnya terhadap organisasi.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas.

2.3.8 Hubungan Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh dari Pelatihan, Penilaian Kinerja, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kassar (2015), karyawan yang menerima pelatihan memberikan hasil lebih tinggi dalam kepuasan kerjanya. Hasil menunjukkan responden yang menerima berbagai pelatihan merasakan asosiasi positif yang kuat dengan lingkungan kerja dibandingkan dengan mereka yang tidak menerima berbagai jenis

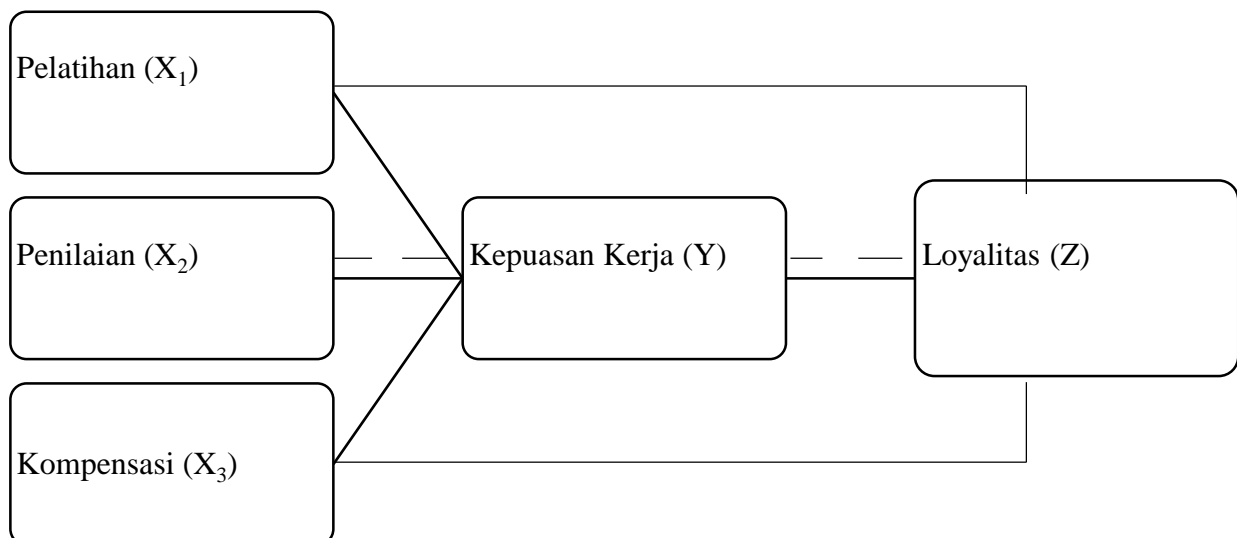
pelatihan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lira (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki hasil penilaian kinerja yang baik serta persepsi yang adil dan akurat akan merasa puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Salisu (2015) menyatakan bahwa kompensasi memberikan dampak positif kepada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Acheampong (2013) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya maka akan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hubungan dua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh positif signifikan ke pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, terdapat pengaruh terhadap hubungan antar variabel yang diantaranya adalah pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas di mana dari penelitian – penelitian tersebut penulis membangun model penelitian yang terdapat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. H2: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. H4: Pelatihan berpengaruh positif terhadap loyalitas.
5. H5: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap loyalitas.
6. H6: Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas.
7. H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas.
8. H8: Kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh positif ke pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif berarti untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antara variabel. Variabel ini dapat diukur, biasanya dengan instrumen sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Cara pandang dalam penelitian ini yaitu positivisme yang menunjukkan bentuk tradisional penelitian dan asumsi lebih bahwa penelitian kuantitatif lebih benar daripada penelitian kualitatif karena memiliki data, barang bukti dan pertimbangan rasional yang membentuk pengetahuan. Pada pendekatan ini, peneliti menguji teori dengan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis. (Creswell, 2009).

3.2 Lokasi Penelitian

PT. Aseli Dagadu Djokdja berasal dari kota Yogyakarta yang namanya diambil dari bahasa walikan, bahasa slang orang Jogja yang disusun dengan cara membalik empat baris huruf Jawa. Permainan sandi dalam bahasa walikan ini dilakukan dengan cara menukar baris pertama dengan baris ketiga, baris kedua dengan baris keempat dan begitu pula sebaliknya. Kata berbahasa Indonesia dipenggal berdasarkan suku katanya, kemudian dipasangkan berdasarkan urutan baris huruf Jawa tersebut, tanpa perlu mengubah huruf vokalnya. Kata DA-GA-DU menjadi mudah dipahami. DA pada baris kedua dibaca MA yang ada pada baris keempat. GA pada garis keempat dibaca TA di baris kedua, dan DU (DA) berpasangan dengan MA (MU). Jadi DA-GA-DU berarti MA-TA-MU.

Itulah asal muasal logo Dagadu Djokdja bergambar mata. Bagi Dagadu Djokdja, mata bukan semata-mata logo. Mata adalah idiom yang lekat dengan citra kreatifitas, dunia rancang merancang. Dalam khasanah budaya Jawa, mata adalah mripat, yang konon kabarnya berdekatan makna dengan kata ma'rifat, yang dimaknai sebagai keinginan agar dapat memberikan manfaat bagi diri dan lingkungannya. Matapun menjadi sarana utama untuk sightseeing, jalan-jalan sambil menikmati suasana dan panorama kota. Maka Dagadu berharap dapat mempresentasikan kepedulian terhadap masalah perkotaan dan kepariwisataan di Jogja.

Sejak awal kelahirannya, Dagadu Djokdja memposisikan diri sebagai produk cinderamata alternatif dari Djokdja dengan mengusung tema utama: Everything about Djokdja. Ya artefaknya, bahasanya, kultur kehidupannya, maupun remeh-temeh keseharian yang terjadi di dalamnya. Terminologi "alternatif" digunakan untuk membedakan produk Dagadu Djokdja dengan cinderamata lain dengan karakteristik : memberi bingkai estetika pada hal-hal keseharian yang dianggap sederhana dan remeh;

mengungkapkan gagasan dengan gaya bermain-main yang mudah dipahami; memberi penekanan pada aspek keatraktifan melalui bentuk-bentuk sederhana yang mencolok; memilih fabrikasi ketimbang citra craft atau kerajinan, baik melalui material yang digunakan maupun unsur-unsur desain dari pemilihan warna hingga finishing.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diobservasi dan yang bervariasi diantara orang atau organisasi yang diteliti. Variabel biasanya bervariasi antara dua atau lebih kategori dan dapat diukur (Creswell, 2009). Variabel juga merupakan segala hal yang dapat diambil perbedaannya atau nilainya yang bervariasi (Sekaran dan Bougie 2013)

3.3.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang terpengaruhi oleh variabel dependen baik dalam cara yang positif maupun negatif. Ketika variabel independen muncul maka variabel dependen juga muncul dan apabila terdapat kenaikan terhadap tiap unit di variabel independen maka terdapat kenaikan atau penurunan dalam variabel dependen. Dalam kata lain, perubahan dalam variabel dependen dipertanggung jawabkan oleh variabel independen (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau variabel intervening merupakan variabel yang muncul diantara waktu variabel independen memulai operasi untuk memberikan pengaruh ke variabel dependen dan ketika dampaknya muncul. Menggunakan variabel mediasi dalam penelitian membantu dalam memodelkan proses. Adanya variabel mediasi sebagai fungsi dari operasi variabel independen dalam situasi apapun dan

membantu mengkonseptualisasikan dan menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja.

3.3.3 Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel yang menjadi minat utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan menjelaskan variabel dependen atau untuk menjelaskan variabilitas atau untuk memprediksi. Dalam kata lain menjadi variabel utama yang memberikan dirinya untuk investigasi sebagai faktor yang dapat terus berjalan. Melalui analisis dari variabel dependen (penemuan dari pengaruh variabel) yang dapat memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi dari suatu masalah (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel endogen pada penelitian ini yaitu loyalitas.

3.4 Definisi Operasional

Operasional merupakan konsep untuk membuat sesuatu bisa diukur dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Hal tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam elemen yang dapat diamati dan diukur sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran dan Bougie, 2013). Berikut merupakan definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

3.4.1 Variabel Eksogen

Menurut Priyatno dalam Haryono (2017), variabel eksogen atau yang biasa disebut variabel independen disebut sebagai variabel yang mempengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu pelatihan, penilaian kinerja dan kompensasi.

1. Pelatihan (P)

Mengacu dari beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, pelatihan dapat diartikan sebagai suatu bentuk pemberian fasilitas pengetahuan, bakat dan kemampuan untuk menunjang kinerja karyawan dimasa yang akan datang. Pengukuran pelatihan pada penelitian ini mengacu pada item yang dikemukakan oleh Schmidt (2004) meliputi:

- a. *Content of training* mengacu kepada apa yang diajarkan atau jenis pelatihan apa yang diberikan kepada karyawan.
- b. *Organizational support for training and development* mengacu kepada apakah organisasi mendukung pelatihan yang diberikan kepada karyawannya.
- c. *Training method* mengacu kepada bagaimana pelatihan didemonstrasikan kepada karyawan.
- d. *Employee satisfaction with training* mengacu kepada perasaan yang dirasakan karyawan setelah mendapatkan pelatihan.
- e. *Employee tenure* mengacu kepada pelatihan yang diterima tidak hanya bagi karyawan lama namun juga karyawan baru.
- f. *Employee feelings about training and development* mengacu kepada perasaan puas dari keseluruhan pelatihan yang diterima.

2. Penilaian Kinerja (Pk)

Dari beberapa definisi para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, penilaian kinerja dapat diartikan sebagai umpan balik atas apa yang telah karyawan kerjakan untuk menilai baik buruknya serta sebagai bahan untuk menentukan kebutuhan karyawan dimasa yang akan datang. Pengukuran penilaian kinerja

pada penelitian ini mengacu pada item oleh Landy *et al.*, 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981:

- a. *Overall experience* mengacu pada pengaruh penilai dalam sistem penilaian.
- b. *Company policy* mengacu pada kebijakan perusahaan dalam penilaian kinerja.
- c. *Separate forms* dicirikan dengan terpisahnya bentuk penilaian untuk setiap jenis pekerjaan (bentuk penilaian sama hanya kontennya yang berbeda)
- d. *Providing copy* dicirikan dengan diberikannya hasil penilaian kinerja kepada karyawan.
- e. *Work planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana kerja.
- f. *Career planning* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan rencana karir.
- g. *Salary administration* mengacu kepada hubungan antara penilaian dengan administrasi gaji.
- h. *System communication* mengacu kepada sistem yang digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan.
- i. *Overall performance* mengacu kepada penjelasan dan evaluasi kepada keseluruhan kinerja.
- j. *Importance ratings* dicirikan dengan bergunanya penilaian.
- k. *Effectiveness ratings* dicirikan dengan keefektivitasan penilaian.

3. Kompensasi (K)

Dari beberapa definisi para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, kompensasi dapat diartikan sebagai adalah moneter atau non layanan pengembalian moneter diterima sebagai konsekuensi dari kerja. Pengukuran kompensasi pada penelitian ini mengacu

pada Sharma dan Baipai (2011) mengukur kompensasi dalam sepuluh item sebagai berikut:

- a. *Employees are positively affected.* Kompensasi memberikan dampak bagi kinerja karyawan.
- b. *Pay schemes based on incentives.* Sistem atau skema gaji sesuai dengan rancangan insentif.
- c. *Believes in pay for performance.* Karyawan percaya bahwa kinerja yang mereka keluarkan akan menentukan tingkatan gaji atau kompensasi mereka.
- d. *Pay system is based on equity and justice.* Sistem gaji berdasarkan keadilan baik dari hasil kinerja ataupun tingkatan dalam pekerjaan.
- e. *Pay system is based on seniority.* Sistem gaji berdasarkan tingkatan pekerjaan.
- f. *Job utility depends on the level of pay.* Pekerjaan didasarkan pada tingkatan gaji.
- g. *Feel secured about their job dimension.* Perasaan aman mengenai aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaannya yang membutuhkan bakat dan kemampuan yang berbeda.
- h. *Healthy working condition.* Fasilitas, kebersihan, kenyamanan dalam lingkungan kerja harus terjamin.
- i. *Pay system is based on qualification.* Sistem gaji berdasarkan kualifikasi.
- j. *Pay system related to its size and background.* Sistem gaji berkaitan dengan ukuran dan latar belakang.

3.4.2 Variabel Mediasi

Menurut Priyatno dalam Haryono (2017), variabel mediasi atau yang disebut intervening merupakan variabel yang menjadi perantara variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja.

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011) yang terdiri dari empat item sebagai berikut:

- a. *Like to do the job at workpalce.* Karyawan menyukai apa yang ia lakukan ditempat bekerja.
- b. *Satisfied with its earning from the current job.* Karyawan merasa puas dengan pendapatan dari pekerjaannya saat ini.
- c. *Extremely glad to choose this institutiotn to work over other institutuins.* Karyawan merasa sangat bangga dengan memilih institusi dimana ia bekerja dibandingkan dengan institusi lain.
- d. *Satisfied with the current job.* Karyawan merasa puas dengan pekerjaan saat ini.

3.4.3 Variabel Endogen

Menurut Priyatno dalam Haryono (2017), variabel endogen atau yang biasa disebut variabel dependen merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah loyalitas. Pengukuran loyalitas pada penelitian ini mengacu pada item yang dikemukakan oleh Becker (1995), yang meliputi:

- a. Keinginan untuk menjaga keanggotaan di institusi yang sama, merupakan suatu perasaan dimana karyawan tetap ingin didalam perusahaan karena merasa pantas atau sesuai dengan dirinya.
- b. Merekomendasikan institusi ke orang lain, merupakan suatu tindakan yang dilakukan karena merasa institusi dimana ia bekerja mendukung karyawan dalam bekerja.

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Bailey dalam Priyono (2016), populasi adalah keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti. Sementara itu, sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Menurut Creswell (2009) sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri. Dalam bagian metode dengan mengikuti jenis desain dengan karakteristik prosedur populasi dan sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak di PT. Aseli Dagadi Djokdja, Yogyakarta, Indonesia yang karyawan tetap sejumlah 29 orang dan karyawan kontrak sejumlah 18 orang dimana karyawan kontrak ini akan menjadi karyawan tetap disaat masa karyawan kontrak 2 tahunnya usai. Sehingga penelitian ini menggunakan penelitian sensus karena populasi sama dengan sampel. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah keseluruhan pegawai tetap yang sejumlah 29 orang.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Data penelitian ini dapat diperoleh dari data primer maupun data sekunder. Pada penelitian ini, data diperoleh dari data primer. Berikut merupakan penjelasan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan tujuan penelitian yang spesifik. Data primer didapatkan dari individu, atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu – kewaktu. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel pelatiha, penilaian kinerja,

kompensasi, kepuasan kerja serta loyalitas yang didapat langsung dari responden.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data sekunder merupakan informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada seperti arsip atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri yang tersedia di media cetak maupun internet.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner untuk mendukung proses pengumpulan informasi yang dibutuhkan.

1. Kuesioner

Kuesioner adalah alat riset atau survei yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok orang terpilih melalui wawancara pribadi atau melalui daftar pertanyaan (KBBI). . Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas yang diberikan kepada karyawan di Dagadu Djogja.

3.7 Metode Analisis Data

Apabila penelitian menggunakan penelitian kuantitatif, maka teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal. Dengan begitu, teknik analisis data menggunakan metode statistik yang sudah tersedia (Sugiyono, 2016). Data diperoleh dengan mengukur nilai satu

atau lebih variabel dalam sampel atau populasi. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio. Data interval yaitu data yang diukur dengan jarak diantara dua titik pada skala yang diketahui. Data rasio adalah data yang diukur dengan suatu proporsi (Yusi & Idris, 2009).

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan / menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.7.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Menurut Ghazali dalam Haryono (2017) model SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama – sama mengenai model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model pengukuran (hubungan antara indikator dengan konstruk). Digabungkannya pengujian model struktural dengan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk menguji kesalahan pengukuran sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

3.7.3 *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Haryono (2017) *Partial Least Square* merupakan salah satu metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. PLS hanya berfungsi sebagai alat analisis prediktor bukan uji model pada awalnya.

Desain PLS dimaksudkan untuk mengatasi keterbatasan analisis regresi dengan teknik *ordinary least square* ketika karakteristik datanya mengalami masalah seperti ukuran data terlalu kecil, adanya *missing value*, bentuk sebaran data tidak normal, dan adanya gejala multikolinearitas. Pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk analisis yang bersifat prediktif dengan dasar teori yang lemah dan data tidak memenuhi asumsi SEM yang berbasis kovarian. Dengan teknik PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran varian berguna untuk dijelaskan. Menurut Kahai dan Cooper (Goodhue dkk, 2016) melakukan penelitian dengan jumlah sampel 31 namun salah satu manfaat penting adalah kemampuan PLS untuk dipekerjakan dengan data lebih sedikit daripada paket pemodelan struktural lainnya. Sebagai indikasi, PLS dapat digunakan dalam situasi di mana setidaknya ada lima titik data untuk setiap jalur yang mengarah ke konstruk yang memiliki jalur paling masuk. Jumlah minimum data untuk analisisnya adalah 25, karena ada empat hipotesis dan satu jalur kontrol yang mengarah pada kualitas keputusan

1. Tahapan Analisis PLS

a. Estimasi model SEM PLS

Menurut Lahmoller dalam Haryono (2017) pendugaan parameter dalam PLS meliputi tiga tahap yaitu menciptakan skor variabel laten dari *weight estimate*, menaksir koefisien jalur (*coefficient path*) yang menghubungkan antar variabel laten dan menaksir *loading factor* (koefisien model pengukuran) yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya dan menaksir parameter lokasi. Analisis pada tahap ini berupa algoritma PLS yang berisi prosedur iterasi yang menghasilkan skor variabel laten. Setelah ditemukan skor variabel laten, maka analisis tahap selanjutnya dilakukan.

2. Evaluasi Model dalam PLS SEM

Menurut Haryono (2017) evaluasi model dalam PLS terdiri dari dua tahap yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi *inner model* atau model struktural. Evaluasi terhadap model pengukuran dikelompokkan menjadi evaluasi terhadap model reflektif dan formatif.

a. Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

1) Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Evaluasi terhadap model indikator reflektif meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency / construct reliability*, *average variance extracted* dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikategorikan sebagai *convergent validity*. *Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari nilai standarisasi *factor loading* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran indikator dengan konstraknya. Nilai *loading factor* $\geq 0,7$ dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai *loading factor* $\geq 0,5$ masih diterima. Bahkan sebagian ahli mentolerir 0,4 dengan demikian nilai kuadrat dari nilai *loading factor* tersebut disebut *communalities*. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variansi yang ada dalam indikator.

Langkah selanjutnya melihat *internal consistency reliability* dari nilai Cronbach Alpha dan *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam

mengukur *internal consistency* dibandingkan Cronbach Alpha dalam SEM karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach Alpha cenderung menaksir lebih rendah dari *construct reliability* dibandingkan *Composite Reliability*.

Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya. Ukuran AVE juga dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score variable latent* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability (CR)*. Jika semua indikator distandarkan maka nilai AVE akan sama dengan rata – rata nilai *block communalities*.

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar

AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

b. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Pengujian validitas yang biasa dipakai dalam metode klasik tidak bisa dipakai untuk model pengukuran formatif, sehingga konsep reliabilitas (*internal consistency*) dan *construct validity* (seperti *convergent validity* dan *discriminant validity*) tidak memiliki arti ketika model pengukuran bersifat formatif. Dalam model pengukuran yang bersifat formatif, reliabilitas konstruk menjadi tidak relevan lagi dalam menguji kualitas pengukuran. Hal yang perlu dilakukan adalah menggunakan dasar teoritik yang rasional dan pendapat para ahli.

2) Evaluasi Inner Model (Model Strukturalisasi)

Langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*.

Langkah kedua ada adalah mengevaluasi nilai R^2 . Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah . Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen

terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 .

Dimana R *included* dan R *excluded* adalah R^2 dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dalam model. Menurut Cohen (1988) dalam Haryono (2017) *effect size* f^2 yang disarankan adalah 0.02, 0.15 dan 0.15 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat dan besar pada level struktural. Untuk validasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GOF). GOF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Model GOF ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai R^2 model.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kuesioner didistribusikan kepada 29 karyawan tetap PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia. Dari 29 kuesioner yang didistribusikan, kuesioner dapat kembali secara utuh 100% dengan jumlah 29 kuesioner. Selanjutnya data diolah dengan alat uji SmartPLS. Dari 29 kuesioner semua dapat kembali utuh dan memenuhi syarat ditunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Hasil pengumpulan data dengan kuesioner

| Keterangan | Jumlah | Sumber |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Kuesioner yang disebar | 29 | 100% |
| Jumlah kuesioner yang tidak kembali | 0 | 0% |
| Jumlah kuesioner yang tidak lengkap | 0 | 0% |
| Kuesioner yang memenuhi syarat | 29 | 100% |

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data – data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil pengelompokan data responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin tercantum pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|--------|---------------|-----------|------------|
| 1. | Laki – laki | 19 | 65,5% |
| 2. | Perempuan | 10 | 34,5% |
| Jumlah | | 29 | 100% |

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih sedikit dari responden laki – laki. Responden perempuan sebanyak 34,5% sedangkan responden laki – laki sebanyak 65,5%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari empat kategori yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia

| No. | Usia | Frekuensi | Persentase |
|--------|-----------------|-----------|------------|
| 1. | < dari 20 tahun | 1 | 3,4% |
| 2. | 20 – 30 tahun | 11 | 37,9% |
| 3. | 30 – 40 tahun | 14 | 48,3% |
| 4. | 40 – 50 tahun | 3 | 10,3% |
| Jumlah | | 29 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan sebagian besar responden berumur 30 – 40 tahun dengan jumlah 14 orang (48,3%). Sedangkan yang berusia < dari 20 tahun hanya sejumlah 1 orang (3,4%), 20 – 30 tahun sejumlah 11 orang (37,9%) dan 40 – 50 tahun sejumlah 3 orang (10,3%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari hasil pengelompokan data responden, kemudian dikelompokkan data berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

| No. | Pendidikan Terakhir | Frekuensi | Persentase |
|--------|--------------------------|-----------|------------|
| 1. | Magister (S2) | 1 | 3,4% |
| 2. | Sarjana (S1) | 8 | 27,6% |
| 3. | Diploma (I, II, dan III) | 5 | 17,3% |
| 4. | SMA / SMK | 15 | 51,7% |
| Jumlah | | 29 | 100% |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.4 menunjukkan tingkat pendidikan terakhir responden di dominasi dari lulusan SMA/SMK sebanyak 15 orang (51,7%). Sedangkan lulusan Magister (S2) hanya 1 orang dengan persentase 3,4%, lulusan Sarjana (S1) dengan jumlah 8 orang (27,6%) dan Diploma sejumlah 5 orang dengan persentase 17,3%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Dari hasil pengelompokan data responden, kemudian dikelompokkan data berdasarkan gaji ditunjukkan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Karakteristik responden berdasarkan gaji

| No. | Gaji | Frekuensi | Persentase |
|-----|--------------------------|-----------|------------|
| 1. | < Rp 500.000 | 0 | 0% |
| 2. | Rp 500.000 – Rp 1.000.00 | 0 | 0% |

| | | | |
|--------|-----------------------------|----|-------|
| 3. | Rp 1.000.000 – Rp 1.500.000 | 10 | 34,5% |
| 4. | Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000 | 8 | 27,6% |
| 5. | > Rp 2.000.000 | 11 | 37,9% |
| Jumlah | | 29 | 100% |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki gaji sebesar > Rp 2.000.000 dengan jumlah 11 orang (37,9%) lalu disusul dengan rentang gaji Rp 1.000.000 – Rp 1.500.000 dengan jumlah orang 10 orang (34,5%). Rentang gaji Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000 sejumlah 8 orang (27,6%). Sedangkan dengan gaji dibawah Rp 500.000 dan Rp 500.000 – Rp 1.000.000 tidak ada.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam mengumpulkan dan menyajikan data agar mudah dipahami dapat diketahui dengan statistik yang menggunakan analisis deskriptif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pelatihan (P), Penilaian Kinerja (PK), Kompensasi (K), Kepuasan Kerja (KK), dan Loyalitas (L). Pengukuran pada variabel – variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi adalah 5 (sangat setuju). Sehingga dalam penentuan intervalnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}) / (\text{jumlah kelas}) \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,99

Cukup : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat tinggi : 4,19 – 5,00

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Pelatihan (P), Penilaian Kinerja (PK), dan Kompensasi (K). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Variabel Pelatihan (P)

| Kode | Pernyataan | Mean | Kriteria |
|-------------------|---|------|----------|
| P1 | Departemen di bagian saya bekerja menyediakan pelatihan untuk menghadapi perubahan di organisasi. | 3,72 | Tinggi |
| P2 | Pelatihan dan pengembangan di dorong dan dihargai. | 3,86 | Tinggi |
| P3 | Pelatihan on the job yang saya terima dapat diaplikasikan di pekerjaan saya. | 3,38 | Cukup |
| P4 | Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan pekerjaan saya. | 3,66 | Tinggi |
| P5 | Karyawan lama dan baru menerima pelatihan | 3,69 | Tinggi |
| P6 | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pelatihan yang saya terima. | 3,72 | Tinggi |
| Rata – rata total | | 3,67 | Tinggi |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,67. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode P2 “Pelatihan dan pengembangan di dorong dan dihargai” dengan nilai rata – rata sebesar 3,86. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode P3 yaitu “Pelatihan on the job yang saya terima dapat diaplikasikan di pekerjaan saya” dengan nilai rata – rata 3,38. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah cukup

merasa bahwa pelatihan diberikan oleh perusahaan serta dapat diaplikasikan dipekerjaan sehingga karyawan merasa puas dengan pelatihan yang diterima.

Tabel 4.7 Variabel Penilaian Kinerja (PK)

| Kode | Pernyataan | Mean | Kriteria |
|-------------------|--|------|----------|
| PK1 | Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan). | 3,83 | Tinggi |
| PK2 | Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan. | 3,76 | Tinggi |
| PK3 | Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan. | 4,03 | Tinggi |
| PK4 | Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan. | 2,00 | Rendah |
| PK5 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya. | 3,38 | Cukup |
| PK6 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya. | 3,41 | Tinggi |
| PK7 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada adsminitrasi gaji saya. | 3,45 | Tinggi |
| PK8 | Sistem penilaian kinerja diberitahukan kepada karyawan. | 3,55 | Tinggi |
| PK9 | Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya. | 3,76 | Tinggi |
| PK10 | Saya merasa penilaian kinerja itu penting. | 3,97 | Tinggi |
| PK11 | Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif. | 3,62 | Tinggi |
| Rata – rata total | | 3,52 | Tinggi |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel penilaian kinerja termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,52. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode PK3 yaitu “Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan” dengan nilai rata – rata 4,03. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode PK4 yaitu “Perusahaan memberikan *copy* penilaian kinerja kepada karyawan” dengan nilai rata – rata 2,00. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa penilaian kinerja

merupakan suatu kegiatan perusahaan yang penting untuk dilakukan agar dapat mengevaluasi kinerja karyawan serta karyawan menganggap penilaian kinerja yang dilakukan tersebut oleh atasan itu efektif.

Tabel 4.8 Variabel Kompensasi (K)

| Kode | Pernyataan | Mean | Krite ria |
|------------------------|--|-------------|------------------|
| K1 | Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi. | 3,79 | Tinggi |
| K2 | Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif. | 4,10 | Tinggi |
| K3 | Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya. | 3,24 | Cukup |
| K4 | Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil. | 3,55 | Tinggi |
| K5 | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas. | 3,76 | Tinggi |
| K6 | Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan. | 3,76 | Tinggi |
| K7 | Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya. | 3,48 | Tinggi |
| K8 | Lingkungan tempat bekerja saya sehat. | 3,83 | Tinggi |
| K9 | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan kualifikasi kerja | 4,07 | Tinggi |
| K10 | Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukutan dan latar belakang pekerjaan. | 4,03 | Tinggi |
| Rata – rata total 3,76 | | Tinggi | |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,76. Penilaian tertinggi terjadi pada item dengan kode K2 yaitu “Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif” dengan nilai rata – rata 4,10. Penilaian terendah terjadi pada item dengan kode K3 yaitu “Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya” dengan nilai rata – rata 3,24. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan sehingga sesuai dan adil.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (KK). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan pada tabel 4.9

Tabel 4.9 Variabel Kepuasan Kerja (KK)

| Kode | Pernyataan | Mean | Kriteria |
|-------------------|---|-------------|-----------------|
| KK1 | Saya menyukai yang saya kerjakan ditempat saya bekerja. | 4,14 | Tinggi |
| KK2 | Saya puas dengan pendapatan saya dari pekerjaan saya saat ini. | 3,28 | Cukup |
| KK3 | Saya merasa sangat bangga memilih institusi ini untuk bekerja dibandingkan dengan institusi lain. | 3,59 | Tinggi |
| KK4 | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. | 3,93 | Tinggi |
| Rata – rata total | | 3,73 | Tinggi |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja termasuk dalam katategori tinggi yaitu sebesar 3,73. Penilaian tertinggi pada item dengan kode KK1 yaitu “Saya menyukai yang saya kerjakan ditempat saya bekerja” dengan nilai rata – rata 4,14. Penilaian terendah terjadi pada item dengan kode KK2 yaitu “Saya puas dengan pendapatan saya dari pekerjaan saya saat ini” dengan nilai rata – rata 3,28. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa dengan menyukai apa yang dilakukan oleh karyawan ditempat bekerja, serta pendapatan yang sesuai dapat menimbulkan kepuasan kerja serta merasa bangga terhadap institusi dimana karyawan tersebut bekerja.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Loyalitas (L). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan pada tabel 4.10

Tabel 4.10 Variabel Loyalitas (L)

| Kode | Pernyataan | Mean | Kriteria |
|-------------------|--|------|----------|
| L1 | Saya berkeinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama. | 3,55 | Tinggi |
| L2 | Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada yang lain. | 3,45 | Tinggi |
| Rata – rata total | | 3,50 | Tinggi |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel loyalitas termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,50. Penilaian tertinggi terjadi pada item dengan kode L1 yaitu “Saya berkeinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama” dengan nilai rata – rata 3,55. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas dapat ditunjukkan dengan keinginan untuk melanjutkan bekerja di organisasi yang sama serta merekomendasikan organisasi kepada yang lain.

1.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

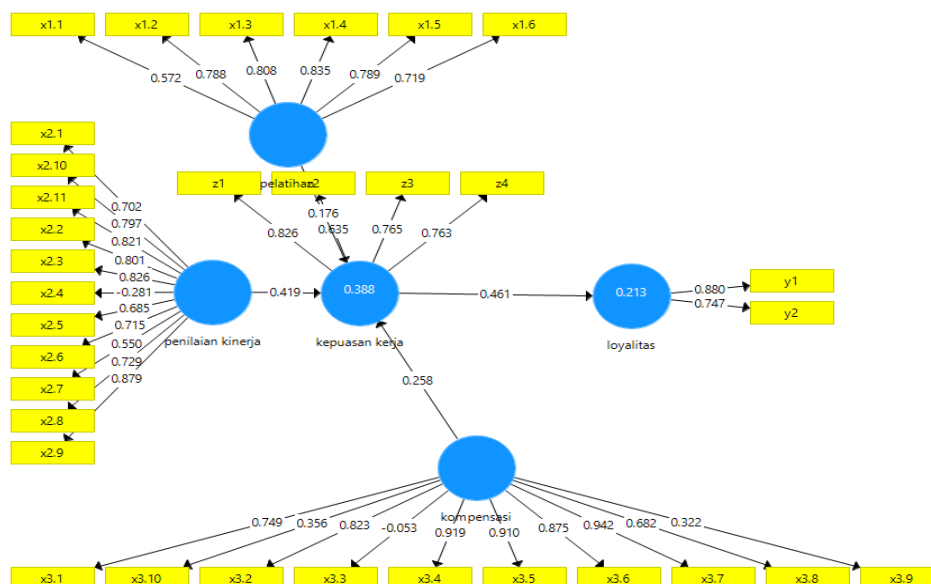
Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pengujian *outer model* adalah sebagai berikut:

1.2.1 *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari nilai standarisasi *factor loading* yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran indikator dengan konstraknya. Nilai *loading factor* $\geq 0,7$ dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam pengalaman

empiris penelitian, nilai *loading factor* $\geq 0,5$ masih diterima (Haryono, 2017). Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS.

Gambar 4.1 Hasil uji Outer Model (Model Pengukuran)



Sumber data primer diolah, 2017

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwa dari 33 item dari keseluruhan variabel, sebanyak 25 item memiliki nilai diatas 0,7, sebanyak 2 item memiliki nilai diatas 0,6, sebanyak 2 item memiliki nilai diatas 0,5 dan 4 item sisanya memiliki nilai dibawah 0,5. Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen pelatihan disajikan dalam tabel 4.11/

Tabel 4.11 Nilai loading factor konstruk eksogen pelatihan

| Kode Item | Pernyataan | Loading Factor |
|-----------|---|----------------|
| P1 | Departemen di bagian saya bekerja menyediakan pelatihan untuk menghadapi perubahan di organisasi. | 0,572 |
| P2 | Pelatihan dan pengembangan di dorong dan dihargai. | 0,788 |
| P3 | Pelatihan on the job yang saya terima dapat diaplikasikan di pekerjaan saya. | 0,808 |
| P4 | Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan pekerjaan saya. | 0,835 |
| P5 | Karyawan lama dan baru menerima pelatihan | 0,789 |

| | | |
|----|---|-------|
| P6 | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pelatihan yang saya terima. | 0,719 |
|----|---|-------|

Sumber data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* konstruk eksogen pelatihan memiliki nilai diatas 0,5 kecuali item dengan kode P1. Item dengan nilai dibawah standar yaitu 0,5 harus di drop dari model dan dilakukan estimasi ulang. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen penilaian kinerja disajikan dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *loading factor* konstruk eksogen penilaian kinerja

| Kode Item | Pernyataan | <i>Loading Factor</i> |
|------------------|--|------------------------------|
| PK1 | Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan). | 0,702 |
| PK2 | Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan. | 0,797 |
| PK3 | Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan. | 0,821 |
| PK4 | Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan. | 0,801 |
| PK5 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya. | 0,826 |
| PK6 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya. | -0,281 |
| PK7 | Penilaian kinerja berpengaruh kepada administrasi gaji saya. | 0,685 |
| PK8 | Sistem penilaian kinerja diberitahukan kepada karyawan. | 0,715 |
| PK9 | Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya. | 0,550 |
| PK10 | Saya merasa penilaian kinerja itu penting. | 0,729 |
| PK11 | Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif. | 0,879 |

Sumber data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* konstruk penilaian kinerja memiliki nilai diatas 0,5 kecuali item dengan kode PK6 dan PK9 sehingga harus di drop dari model dan dilakukan estimasi ulang. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen kompensasi disajikan dalam tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *loading factor* konstruk eksogen kompensasi

Sumber data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* konstruk kompensasi memiliki nilai diatas 0,5 kecuali item dengan kode K2, K4, dan K10 sehingga harus di drop dari model dan dilakukan estimasi ulang. Untuk nilai *loading factor* konstruk mediasi kepuasan kerja disajikan dalam tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *loading factor* konstruk mediasi kepuasan kerja

| Kode Item | Pernyataan | <i>Loading Factor</i> |
|------------------|---|------------------------------|
| KK1 | Saya menyukai yang saya kerjakan ditempat saya bekerja. | 0,826 |
| KK2 | Saya puas dengan pendapatan saya dari pekerjaan saya saat ini. | 0,635 |
| KK3 | Saya merasa sangat bangga memilih institusi ini untuk bekerja dibandingkan dengan institusi lain. | 0,765 |
| KK4 | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. | 0,763 |

| Kode Item | Pernyataan | <i>Loading Factor</i> |
|------------------|--|------------------------------|
| K1 | Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi. | 0,749 |
| K2 | Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif. | 0,356 |
| K3 | Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya. | 0,823 |
| K4 | Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil. | -0,053 |
| K5 | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas. | 0,919 |
| K6 | Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan. | 0,910 |
| K7 | Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya. | 0,875 |
| K8 | Lingkungan tempat bekerja saya sehat. | 0,942 |
| K9 | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan kualifikasi kerja. | 0,682 |
| K10 | Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukutan dan latar belakang pekerjaan. | 0,322 |

Sumber data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa secara keseluruhan nilai *loading factor* konstruk kompensasi memiliki nilai diatas 0,5. Untuk nilai *loading factor* konstruk endogen loyalitas disajikan dalam tabel 4.15.

Tabel 4.15 Nilai *loading factor* konstruk endogen loyalitas

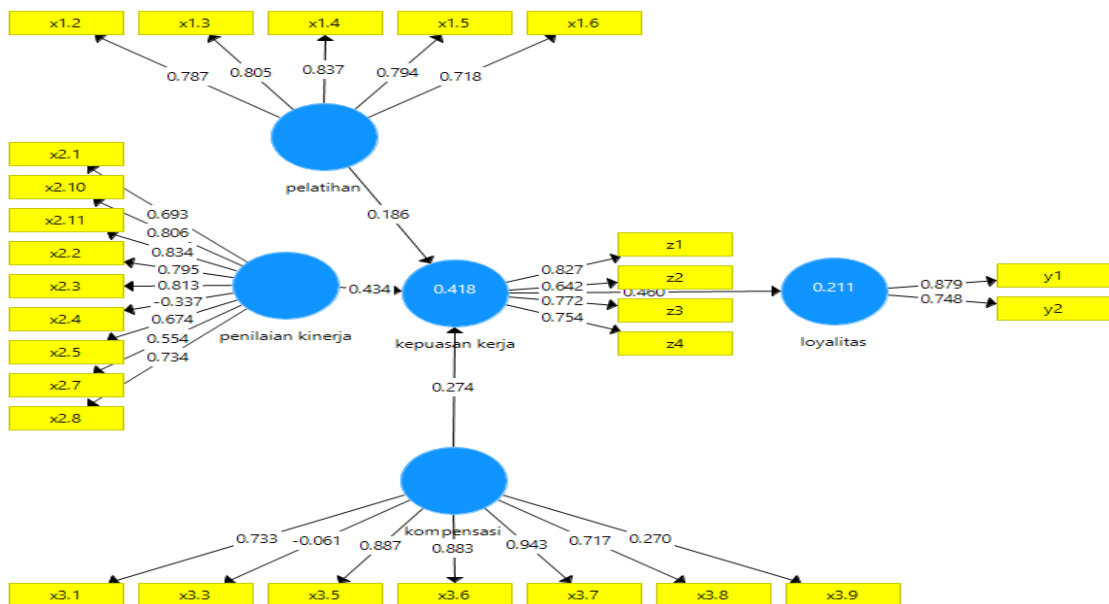
| Kode Item | Pernyataan | Loading Factor |
|-----------|--|----------------|
| L1 | Saya berkeinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama. | 0,880 |
| L2 | Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada yang lain. | 0,747 |

Sumber data primer diolah, 2018

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* konstruk endogen loyalitas memiliki nilai diatas 0,5.

Setelah dilakukan estimasi ulang dengan menghilangkan item P1, PK6, PK9, K2, K4, dan K10, tidak lagi terdapat indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5. Hasil estimasi ulang dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.2 Nilai *loading factor* setelah estimasi ulang



Sumber data primer diolah, 2018

Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk konstruk pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas.

Tabel 4.15 Nilai *loading factor* seluruh konstruk setelah estimasi ulang

| Variabel Laten | Indikator | Kode Item | Loading Factor |
|-------------------|---|-----------|----------------|
| Pelatihan | <i>Organizational support for training and development</i> | P2 | 0,787 |
| | <i>Training method</i> | P3 | 0,805 |
| | <i>Employee satisfaction with training</i> | P4 | 0,837 |
| | <i>Employee tenure</i> | P5 | 0,794 |
| | <i>Employee feelings about training and development</i> | P6 | 0,718 |
| Penilaian Kinerja | <i>Overall experience</i> | PK1 | 0,693 |
| | <i>Company's policy</i> | PK2 | 0,793 |
| | <i>Separate forms</i> | PK3 | 0,813 |
| | <i>Providing copy</i> | PK4 | 0,337 |
| | <i>Work planning</i> | PK5 | 0,674 |
| | <i>Salary administration</i> | PK7 | 0,554 |
| | <i>Communication system</i> | PK8 | 0,734 |
| | <i>Importance ratings</i> | PK10 | 0,693 |
| Kompensasi | <i>Rating effectiveness</i> | PK11 | 0,806 |
| | <i>Employee are positively affected</i> | K1 | 0,733 |
| | <i>Believes in pay for performance</i> | K3 | 0,061 |
| | <i>Pay system based on seniority</i> | K5 | 0,887 |
| | <i>Job utility depends on the level of pay</i> | K6 | 0,883 |
| | <i>Feel secured about their job dimension</i> | K7 | 0,943 |
| | <i>Healthy working condition</i> | K8 | 0,717 |
| Kepuasan Kerja | <i>Pay system based on qualification</i> | K9 | 0,270 |
| | <i>Like to do the job at workplace</i> | KK1 | 0,827 |
| | <i>Satisfied with its earning from the current job</i> | KK2 | 0,642 |
| | <i>Extremely glad to choose this institution to work over other institution</i> | KK3 | 0,772 |
| Loyalitas | <i>Satisfied with the current job</i> | KK4 | 0,754 |
| | <i>Menjaga keanggotaan di institusi yang sama</i> | L1 | 0,879 |
| | <i>Merekomendasikan institusi ke orang lain</i> | L2 | 0,748 |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil estimasi *loading factor* pada tabel 4.15 nilai item yang dihasilkan oleh konstruk pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas semuanya memenuhi syarat karena telah memenuhi nilai standar

convergent validity karena nilai *loading factor* >5 sehingga data dapat disebut valid kecuali item dengan kode PK4, K3, dan K9.

4.2.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruksya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruksya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. (Haryono, 2017). Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* /AVE (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Tabel nilai *cross loading*

| | Kepuasan Kerja | Kompensasi | Loyalitas | Pelatihan | Penilaian Kinerja |
|-------------------|----------------|------------|-----------|-----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja | 0,751 | | | | |
| Kompensasi | 0,408 | 0,726 | | | |
| Loyalitas | 0,461 | -0,033 | 0,816 | | |
| Pelatihan | 0,297 | 0,062 | 0,317 | 0,757 | |
| Penilaian Kinerja | 0,549 | 0,332 | 0,164 | 0,251 | 0,726 |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.16 nilai *cross loading* pada masing masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogennya

dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk endogen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk endogen masing – masing dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item adalah valid.

4.2.3 *Composite Reliability*

Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan Cronbach Alpha dalam SEM karena CR tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach Alpha cenderung menaksir lebih rendah dari *construct reliability* dibandingkan *Composite Reliability*. Interpretasi *Composite Reliability* sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya. Ukuran AVE juga dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score variable latent* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* (CR). Jika semua indikator distandarkan maka nilai AVE akan sama dengan rata – rata nilai *block communalities* (Haryono, 2017).

Tabel 4.17 *Composite Reliability*

| | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Rho_A</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|----------------|-------------------------|--------------|------------------------------|
| Kepuasan kerja | 0,752 | 0,776 | 0,837 |
| Kompensasi | 0,893 | 0,950 | 0,900 |
| Loyalitas | 0,509 | 0,546 | 0,799 |

| | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Pelatihan | 0,869 | 0,867 | 0,888 |
| Penilaian Kinerja | 0,890 | 0,923 | 0,909 |

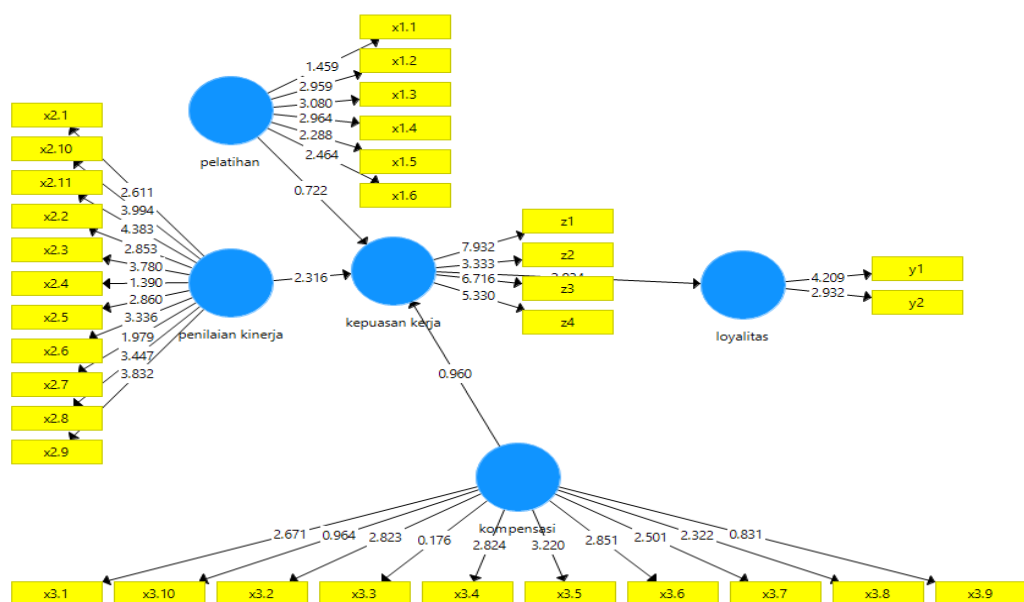
Sumber data primer diolah, 2018

Tabel 4.17 menunjukkan hasil analisis *composite reliability* dimana masing – masing indikator menunjukkan angka di atas 0,7. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel dinyatakan reliabel.

4.2.4 *Second Order Confirmatory Analysis*

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t – statistik. Apabila $t - value > t$ tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada gambar 4.3.

Gambar 4.3 Hasil analisis *bootstrapping*



Sumber data primer diolah, 2018

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan *t – value* adalah 1,96 (*significance level* = 5). Tabel 4.18 merupakan hasil uji *t – statistik* untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.18 Path coefficient pengukuran signifikansi (t – statistik) second order

| | <i>Original Sample</i> | <i>Sample Mean</i> | <i>Standard Deviation</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P Values</i> | Uji Signifikansi |
|----------------|------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|------------------|
| KK – L | 0,461 | 0,486 | 0,157 | 2,934 | 0,003 | Signifikan |
| K – KK | 0,258 | 0,232 | 0,269 | 3,960 | 0,008 | Signifikan |
| P – KK | 0,176 | 0,175 | 0,244 | 4,722 | 0,000 | Signifikan |
| PK – KK | 0,419 | 0,385 | 0,181 | 2,316 | 0,001 | Signifikan |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.18 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai *t – statistik* > 1,96 dan *p – values* < 0,05.

4.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Haryono (2017) langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*. Model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan *R – square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square test* untuk *Q² predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi.

4.3.1 R – Square (R²)

Evaluasi nilai R^2 . Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah . Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size* f^2 . Berikut tabel 4.19 yang memuat nilai R^2 .

Tabel 4.19 R – Square

| Item | R Square | R Sqaure Adjusted |
|----------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja | 0,388 | 0,314 |
| Loyalita | 0,213 | 0,183 |

Sumber data primer diolah, 2018

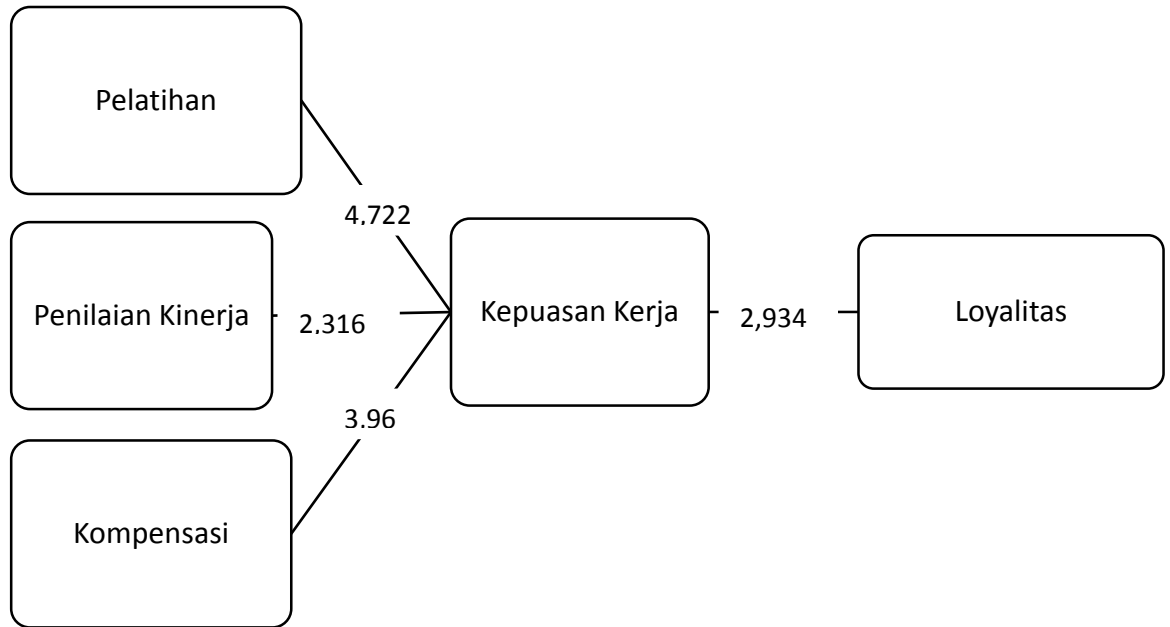
Dari hasil R^2 pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa besar nilai R square pada item kepuasan kerja yaitu 0,388. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 38,8% variabel pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini. R square pada item loyalitas yaitu sebesar 0,213. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 21,3% variabel pelatihan penilaian kinerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini.

4.3.2 Uji Signifikansi (*Boostraping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t – statistik dan p – *values*. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai

signifikansi yang digunakan (*two tailed*) *t- value* adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai *t statistic* harus lebih besar dari 1,96.

Gambar 4.3 Hasil uji hipotesis



Sumber data primer diolah, 2018

Tabel 4.22 Hasil t statistik

| | <i>Original Sample</i> | <i>Sample Mean</i> | <i>Standard Deviation</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P Values</i> |
|----------------|------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| KK – L | 0,461 | 0,486 | 0,157 | 2,934 | 0,003 |
| K – KK | 0,258 | 0,232 | 0,269 | 3,960 | 0,008 |
| P – KK | 0,176 | 0,175 | 0,244 | 4,722 | 0,000 |
| PK – KK | 0,419 | 0,385 | 0,181 | 2,316 | 0,001 |

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.22, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut:

a. Hipotesis 1: pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

- 1) Hipotesis 1: pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho : tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Ha : terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $4,722 > 1,96$ dan p *value* $0,000 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.

b. Hipotesis 2: pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja

1) Hipotesis 2: penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho: tidak terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

Ha : terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,316 > 1,96$ dan p *value* $0,001 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

c. Hipotesis 3: pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

1) Hipotesis 3: kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Ho: tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Ha: terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik $> 1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $3,960 > 1,96$ dan p *value* $0,008 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

d. Hipotesis 4: pengaruh pelatihan terhadap loyalitas

1) Hipotesis 4: pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas

Ho: tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap loyalitas.

Ha : terdapat pengaruh pelatihan kinerja terhadap loyalitas.

2) Kriteria

Jika t statistik $> 1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $3,136 > 1,96$ dan p *value* $0,002 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap loyalitas.

e. Hipotesis 5: pengaruh penilaian kinerja terhadap loyalitas

1) Hipotesis 5: penilaian kinerja berpengaruh terhadap loyalitas.

Ho: tidak terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap loyalitas.

Ha : terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap loyalitas.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,044 > 1,96$ dan p *value* $0,003 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap loyalitas.

f. Hipotesis 6: pengaruh kompensasi terhadap loyalitas

1) Hipotesis 2: kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas

Ho: tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas.

Ha : terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,073 > 1,96$ dan p *value* $0,003 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

g. Hipotesis 7: pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas

1) Hipotesis 4: kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas

Ho: tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas.

Ha : terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,934 > 1,96$ dan p *value* $0,003 < 0,05$.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas.

h. Hipotesis 8: pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas

1) Hipotesis 8: kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas.

Ho: kepuasan kerja karyawan memediasi tidak berpengaruh ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas.

Ha: kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas.

2) Kriteria

Jika t statistik $>1,96$ dan p *value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar 2,261 (P), 4,722 (PK), 3,960 (K) dan 2,934 (KK) > 1,96 dan p value 0,000 < 0,05.

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas.

1. Analisis SEM Dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghazali dan Latan, 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen dengan variabel endogen yaitu variabel pelatihan (P), penilaian kinerja (PK), kompensasi (K) terhadap loyalitas (L) dan harus signifikan pada t – statistik > 1,96. Dianalisis melalui tabel 4.23.

tabel 4.23 model pertama

| Konstruk | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistic | P value |
|----------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|---------|
| P – L | 0,342 | 0,204 | 0,296 | 3,156 | 0,002 |
| PK – L | 0,017 | 0,067 | 0,382 | 2,044 | 0,005 |
| K – L | 0,469 | 0,564 | 0,436 | 2,075 | 0,003 |

Sumber data primer diolah, 2018

Pada tabel 4.23 menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi secara parsial memiliki nilai signifikan. Masing – masing variabel eksogen memiliki nilai t statistik pelatihan 3,156 > 1,96, penilaian kinerja 2,044 > 1,96, dan kompensasi 2,075 > 1,96. Maka uji terhadap ketiganya dinyatakan signifikan.

- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi yaitu variabel pelatihan (P), penilaian kinerja (PK), kompensasi (K) terhadap kepuasan kerja (KK) dan harus signifikan pada t statistik $>1,96$. Dianalisis melalui tabel 4.24.

Tabel 4.24 model kedua

| Konstruk | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistic | P value |
|----------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|---------|
| P – KK | 0,260 | 0,243 | 0,259 | 2,005 | 0,003 |
| PK – KK | 0,165 | 0,137 | 0,297 | 4,556 | 0,000 |
| K – KK | 0,431 | 0,410 | 0,196 | 2,195 | 0,002 |

Sumber data diolah, 2018

- Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi secara parsial memiliki signifikansi. Masing – masing variabel eksogen memiliki nilai t statistik pelatihan $2,005 > 1,96$, penilaian kinerja $4,556 > 1,96$, kompensasi $2,195 > 1,96$. Maka uji terhadap ketiganya dinyatakan signifikan.
- 3) model ketiga, menguji pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen yaitu kepuasan kerja terhadap loyalitas dan harus signifikan pada t statistik $>1,96$. Dianalisis melalui tabel 4.25.

Tabel 4.25 model ketiga

| Konstruk | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistic | P value |
|----------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|---------|
| KK – L | 0,462 | 0,525 | 0,186 | 2,485 | 0,003 |

Sumber data primer diolah, 2018

Pada tabel 4.26 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja secara parsial memiliki signifikansi. Variabel mediasi memiliki nilai t statistik $2,485 > 1,96$. Sehingga uji ini dinyatakan signifikan.

2. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

| Hipotesis | Keterangan |
|---|------------|
| H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja | Diterima |
| H2: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja | Diterima |
| H3: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja | Diterima |
| H4: Pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas | Diterima |
| H5: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap loyalitas | Diterima |
| H6: Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas | Diterima |
| H4: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas | Diterima |
| H5: kepuasan kerja memediasi berpengaruh ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas | Diterima |

Sumber data primer diolah, 2018

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *p values* sebesar 0,003 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 2,005 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,260 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima yang artinya bahwa pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel pelatihan termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,67. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode P2 “Pelatihan dan pengembangan di dorong dan dihargai” dengan nilai rata – rata sebesar 3,86. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode P3 yaitu “Pelatihan on the job yang saya terima dapat diaplikasikan di pekerjaan saya” dengan nilai rata – rata 3,38.

Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi nilai pelatihan maka semakin tinggi pula rasa kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

Hanaysha (2016) yang menunjukkan bahwa dengan adanya pelatihan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. pelatihan dipertimbangkan sebagai alat yang penting dan efektif untuk secara sukses mencapai sasaran dan tujuan perusahaan serta meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Adesola et al (2013, Hanaysha 2016) melaporkan bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memberikan saran penting bagi para pembuat kebijakan untuk terus berfokus pada program pelatihan khususnya karyawan baru agar dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap bagaimana untuk melakukan pekerjaan secara efektif seperti pengalaman yang akan meningkatkan tingkat motivasi dan kepuasan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Akhter dkk (2006) menunjukkan hasil bahwa pelatihan merupakan komponen yang paling penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Jika pelatihan tidak dilakukan dengan benar kepada karyawan maka mereka tidak akan bekerja dengan baik dan imbalan pun tidak akan didistribusikan secara adil atau tidak didistribusikan berdasarkan pengalaman atau senioritas karena sesungguhnya untuk menarik dan mempertahankan karyawan merupakan sesuatu yang tidak mudah. Menurut Scodaa (2014, Akhter 2006) menyatakan bahwa dalam melakukan pelatihan maka manajer harus mengetahui kompetensi, kemampuan, dan tingkatan karyawan tersebut karena cukup dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut juga dapat memastikan program pelatihan. Jika organisasi tidak memberikan pelatihan maka manajer dan pelatih harus memberikan pelatihan itu sendiri karena hal ini menjadi aset bagi organisasi.

4.4.2 Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *p values* sebesar 0,001 dengan nilai

signifikansi 0,05 dan nilai t statistik sebesar 4,556 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,165 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima yang artinya bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel penilaian kinerja termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,52. Penilaian tertinggi terjadi pada item pernyataan dengan kode PK3 yaitu “Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan” dengan nilai rata – rata 4,03. Penilaian terendah terdapat pada item dengan kode PK4 yaitu “Perusahaan memberikan *copy* penilaian kinerja kepada karyawan” dengan nilai rata – rata 2,00. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan perusahaan yang penting untuk dilakukan agar dapat mengevaluasi kinerja karyawan serta karyawan menganggap penilaian kinerja yang dilakukan tersebut oleh atasan itu efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2014) juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara adil akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lira (2015) bahwa penilaian yang dilakukan secara akurat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dampak penilaian kinerja terhadap sikap dan perilaku karyawan dapat berasal dari kepuasan mereka terhadap penilaian tersebut. Menurut Kuvaas (2006, Lira 2015) melaporkan bahwa kepuasan dengan penilaian kinerja yang ditunjukkan oleh penilaian menentukan kinerja mereka di tempat kerja. Menurut Lu Huia (2009, Akhtar 2016) menyatakan bahwa baik penilai dan karyawan yang dinilai tidak menyukai penilaian kinerja walaupun hal tersebut penting. Hal ini dikarenakan

paper penilaian yang diberikan berisi konflik dengan rekan kerja, atasan, manajer serta politik dan ketidakadilan dalam organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Nasir (2015, Akhtar 2016) menyatakan bahwa perhatian yang diberikan sangat rendah kepada sistem penilaian hal ini menyebabkan penilai menjadi bias serta terjadi manipulasi sehingga tidak ada keadilan di sistem ini. Hasilnya menunjukkan bagaimana keadilan dan kepercayaan dapat mempengaruhi sistem penilaian. Kepuasan kerja meningkat dengan kualitas tinggi dalam penilaian kinerja. Brown (2010; Arshad, 2013) menjelaskan bahwa, kepuasan kerja merupakan konsekuensi persepsi pekerja terhadap seberapa baik pekerjaannya memberinya hal-hal yang penting baginya. dimana pandangan bahwa perasaan puas diri, sikap, prestasi, dan prestasi dari pekerjaan mereka dan perasaan mereka terhadap posisi positif dalam organisasi meningkat karena pengalaman penilai kinerja berkualitas tinggi yang mengklaim bahwa hal itu juga diharapkan dapat menghasilkan kepercayaan pada kualitas hasil dari proses penilaian kinerja. pengalaman penilai kinerja berkualitas tinggi menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pengalaman penilaian kinerja dengan kualitas rendah kemungkinan besar mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Pandangan ini mengarah pada hasil bahwa seorang karyawan merasa mereka memiliki kapasitas terbatas untuk menerapkan kontrol proses, kontribusi mereka tidak dihargai. Dan ini menyebabkan kebingungan pada harapan kinerja organisasi.

4.4.3 Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *p values* sebesar 0,002 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 2,195 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,431 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel

kompnesasi terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima yang artinya bahwa pelatiha terbuti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel kompensasi termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,76. Penilaian tertinggi terjadi pada item dengan kode K2 yaitu “Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif” dengan nilai rata – rata 4,10. Penilaian terendah terjadi pada item dengan kode K3 yaitu “Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya” dengan nilai rata – rata 3,24. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan sehingga sesuai dan adil.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Salisu (2015) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyaswan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Chaudrya (2011) menunjukkan bahwa nilai kepuasan sektor organisasi lebih tinggi kepuasan kerjanya apabila karyawan diberi upah dengan menggunakan sistem *pay for performance*. Menurut Carbonella (2016, Akhtar 2016) proses kontrol dan sistem imbalan memiliki efek negatif dan positif terhadap kepuasan kerja. Bila organisasi menganggarkan dan menjadwalkannya juga termasuk imbalan di dalamnya. Kompensasi merupakan faktor utama dalam perusahaan karena merupakan hasil dari bekerja. Studi mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan rangkaian hasil dari hasil usaha karyawan yang mengarah kepada kepuasan. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi antara kompensasi dan pencapaian tujuan. Ketika seorang karyawan bekerja dengan baik maka ia turut membantu dalam mencapai tujuan perusahaan dimana pada hal ini karyawan akan mendapatkan imbalan atas apa yang telah ia lakukan.

Namun, pentingnya kompensasi dalam memuaskan kebutuhan ekonomi seorang karyawan tidak akan pernah bisa terlalu ditekankan karena apa yang akan diperoleh karyawan dalam hubungan kerjanya adalah gaji dan manfaat. Pernyataan ini didukung oleh semua penulis kepuasan kerja dalam penjelasan mereka untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dalam organisasi dimana mereka telah menulis hal serupa seperti promosi, kerja itu sendiri, pengawasan. Semua faktor penentu kepuasan kerja saat melihat kritis dapat disimpulkan bahwa hasil akhirnya bagi pekerja adalah gaji dan tunjangan. Ada korelasi antara kompensasi / reward dan kepuasan kerja pekerja. Imbalan adalah sarana yang harus dipenuhi oleh berbagai kebutuhan pekerja. Pekerja yang tidak puas biasanya mengurangi moral di tempat kerja dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, kepuasan peserta proyek (site participant) merupakan ukuran vital dan faktor kunci keberhasilan di sektor konstruksi. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan otonomi, pengurangan stres dan terutama kenaikan paket kompensasi (Whitt, 2006; Salisu, 2015).

4.4.4 Pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas

Uji hipotesis ke 4 mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan terhadap loyalitas memiliki nilai *p values* 0,002 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 3,136 dengan nilai *two tailed* pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,342 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel pelatihan terhadap loyalitas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yang artinya pelatihan terbukti berpengaruh terhadap loyalitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Turkyilmaz (2011) diketahui bahwa pelatihan karyawan memberikan peluang untuk memperluas pengetahuan dan kemampuan mereka untuk lebih efisien dalam bekerja dan mencapai pengembangan individu. Ketika

karyawan menerima *self development* melalui pelatihan maka akan meningkatkan kepuasannya dalam bekerja yang mana akan memberikan dampak positif bagi jenjang karir dan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan menerima peluang pengembangan karir dan karyawan akan berpikir bahwa perusahaan sedang melakukan investasi terhadap mereka. Hal inilah yang menyebabkan situasi positif dimana akan meningkatkan kepuasan kerja yang juga akan meningkatkan loyalitas karyawan karena merasa diberdayakan oleh perusahaan.

4.4.5 Penilaian kerja berpengaruh terhadap loyalitas

Uji hipotesis ke 5 mendapatkan hasil bahwa variabel penilaian kerja terhadap loyalitas memiliki nilai *p values* 0,005 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 2,044 dengan nilai *two tailed* pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,017 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel penilaian kerja terhadap loyalitas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yang artinya penilaian kerja terbukti berpengaruh terhadap loyalitas. Hal ini didukung penelitian dari Uzair (2017) diketahui bahwa praktik HR seperti penilaian kerja memerankan peran penting dalam menciptakan loyalitas terhadap organisasi. Penilaian kerja dianggap mampu memonitor dan dijadikan alat manajemen untuk memulihkan kinerja dan produktivitas karyawan. Apabila perusahaan memiliki kebijakan, prosedur, dan regulasi yang tepat dan benar maka akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Dengan dilakukannya proses penilaian kerja yang benar maka karyawan akan merasa bahwa penilaian yang diberikan sesuai dengan kinerjanya. Oleh karena itu, didapatkan hasil dari penelitian ini bahwa penilaian kerja mempengaruhi loyalitas organisasi apabila proses penilaian kerja dilakukan sesuai dan tepat terhadap karyawan.

4.4.6 Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas

Uji hipotesis ke 6 mendapatkan hasil bahwa variabel pelatihan terhadap loyalitas memiliki nilai *p values* 0,003 dengan nilai signifikansi 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 2,073 dengan nilai *two tailed* pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,469 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kompensasi terhadap loyalitas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yang artinya kompensasi terbukti berpengaruh terhadap loyalitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Menurut Maurer (2001) dapat diketahui bahwa kompensasi beserta *reward* menjadi salah satu kunci yang berhubungan dengan loyalitas. Kesuksesan organisasi berawal dari karyawan yang merasa puas dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan diberikannya imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan maka akan memberikan keuntungan material bagi karyawan dan juga perusahaan.

4.4.7 Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas

Uji hipotesis 7 mendapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas memiliki nilai *p values* 0,003 dengan nilai signifikansi 0,005 dan nilai *t* statistik sebesar 2,485 dengan nilai *two tailed* pada *significance level* 5%. Nilai asli sampel 0,462 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis *t* diterima yang artinya kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 3,73. Penilaian tertinggi pada item dengan kode KK1 yaitu “Saya menyukai yang saya kerjakan ditempat saya bekerja” dengan nilai rata – rata 4,14. Penilaian terendah terjadi pada item dengan kode KK2 yaitu “Saya puas

dengan pendapatan saya dari pekerjaan saya saat ini” dengan nilai rata – rata 3,28. Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa dengan menyukai apa yang dilakukan oleh karyawan ditempat bekerja, serta pendapatan yang sesuai dapat menimbulkan kepuasan kerja serta merasa bangga terhadap institusi dimana karyawan tersebut bekerja. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel loyalitas termasuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,50. Penilaian tertinggi terjadi pada item dengan kode L1 yaitu “Saya berkeinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama” dengan nilai rata – rata 3,55. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas dapat ditunjukkan dengan keinginan untuk melanjutkan bekerja di organisasi yang sama serta merekomendasikan organisasi kepada yang lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Turkeyilmaz (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh imbalan, pelatihan dan pengembangan memberikan dampak pada kepausan kerja sehingga karyawan sehingga meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek kepuasan kerja dapat melibatkan aspek pekerjaan seperti gaji, rekan kerja, supervisor, faktor organisasi dan lingkungan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Acheampong (2013), menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karena adanya faktor – faktor yang mendukung hubungan tersebut. Menurut Chen(2006, Turkeyilmaz 2011) kepuasan kerja mewakili respons yang efektif terhadap fitur pekerjaan dan sikap tertentu terhadap suatu pekerjaan, loyalitas karyawan merupakan respons yang efektif terhadap keseluruhan organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden terhadap loyalitas organisasi terhadap karyawan. Hal ini berarti loyalitas terhadap karyawan berkembang dari kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja

menyebabkan rendahnya loyalitas terhadap organisasi. rendahnya semangat kerja karyawan dan peningkatan job turnover (Soler, 1998). Selain itu, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan karyawan mundur dari pekerjaan mereka, mencari pekerjaan baru, atau mengubah pekerjaan dan karir mereka saat ini. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki loyalitas organisasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak puas. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Moreira & Silva (2015), dan Roozbehani & Nemati (2013). Mereka menyimpulkan bahwa penghargaan dan manfaat, kolaborasi dan kerja tim, kondisi kerja, pelatihan dan promosi yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi loyalitas karyawan. Dampak positif dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi menunjukkan bahwa karyawan suka melakukan tugas mereka dengan lebih baik daripada kinerja yang biasa, karena mereka percaya bahwa harapan mereka dalam organisasi terpenuhi. Menimbang bahwa kepuasan kerja mereka dapat menyebabkan loyalitas mereka terhadap organisasi dan menyebabkan karyawan tersebut enggan meninggalkan organisasi. Perasaan loyalitas terhadap organisasi membuat karyawan bekerja dengan motivasi dan minat yang tinggi, sehingga output mereka akan lebih tinggi dan produktivitas tenaga kerja akan semakin besar. Motivasi pada karyawan menyebabkan loyalitas terhadap organisasi, komitmen, keterikatan, dan kepuasan kerja. Karyawan yang setia kepada organisasi tersebut segera menyesuaikannya dengan perubahan karena orang tersebut menganggap dirinya sebagai bagian dari dirinya dan dia memahami kebijakan organisasi.

4.4.8 Kepuasan kerja memediasi pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas

Berdasarkan hasil ketujuh hipotesis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis diterima dan semua variabel memiliki nilai rata – rata respon yang tinggi sehingga pelatihan, penilaian kinerja, kepuasan kerja terbukti mempengaruhi loyalitas dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Pada tabel 4.23 menunjukkan bahwa pengaruh variabel pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi secara parsial memiliki nilai signifikan. Masing – masing variabel eksogen memiliki nilai t statistik pelatihan $3,156 > 1,96$, penilaian kinerja $2,044 > 1,96$, dan kompensasi $2,075 > 1,96$ terhadap variabel endogen loyalitas. Pada tabel 4.26 menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja secara parsial memiliki signifikansi. Variabel mediasi memiliki nilai t statistik $2,485 > 1,96$. Sehingga uji ini dinyatakan signifikan.

Pada penelitian yang dilakukan Turkyilmaz (2011) diketahui bahwa pelatihan dan kompensasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dimana kepuasan kerja disini berperan sebagai mediator terhadap loyalitas. Pendekatan faset dapat menentukan sudut pandang spesifik dari pekerjaan yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan bagi individu. Aspek kepuasan kerja dapat melibatkan aspek pekerjaan seperti gaji, rekan kerja, supervisor, faktor organisasi dan lingkungan kerja (Coomber and Barriball, 2007). Dalam hal kepuasan kinerja, Luthans (1992) telah menyebutkan lima dimensi yang terdiri dari gaji, karakteristik pekerjaan, kondisi kerja, manajemen politik dan rekan kerja. Seperti yang sudah diungkapkan oleh penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja memberikan dampak bagi loyalitas. Menurut Esmailpour (2017), Becker (1960) telah menggambarkan kesetiaan sebagai sebuah proses. Dia percaya bahwa seseorang memiliki loyalitas terhadap organisasi ketika dia memiliki pengetahuan tentang kondisi kerja yang lebih baik dan upah yang lebih tinggi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai

dan prinsip yang mengatur organisasi. Misalnya, ketika loyalitas terhadap organisasi merupakan salah satu nilai yang diterima bagi karyawan, maka akan menjadi budaya organisasi. Modal terpenting organisasi adalah karyawan setia dan berkomitmen yang memiliki pemahaman lengkap tentang aktivitas mereka dalam organisasi. Namun, pemahaman dan keterampilan dalam urusan khusus ini tidak didapat dalam satu hari, namun diperoleh melalui aktivitas berkelanjutan dan kontak terus-menerus dengan kondisi kerja dari organisasi yang bersangkutan. Menurut Makizadeh et al (2010, Esmailpour 2017), Kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang mereka dalam organisasi memperkuat sektor tenaga kerja dalam organisasi dan akan memberikan sumber pengalaman bagi organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas terhadap organisasi dan menjalankan organisasi selama bertahun-tahun mengetahui kebijakan, strategi dan misi organisasi dengan baik, dan mereka tahu bagaimana mengambil langkah sesuai dengan keuntungan organisasi mereka. Akibatnya, mereka tidak perlu dididik dan dilatih. Sebaliknya, perubahan karyawan yang terus menerus dan kurangnya kesetiaan mereka terhadap organisasi memberlakukan banyak biaya untuk organisasi, yang menyebabkan hilangnya sumber daya organisasi.

Karyawan menunggu pekerjaan mereka untuk menyediakan kumpulan fitur (misal: kompensasi, promosi dan otonomi) dimana karyawan tersebut memiliki nilai yang menguntungkan. Dalam hal kepuasan karyawan, disebutkan lima dimensi yang terdiri dari gaji, karakteristik pekerjaan, kondisi kerja, manajemen politik dan rekan kerja. Sementara gaji dianggap sebagai fungsi eksternal, faktor lain (faktor karakteristik pekerjaan) yang didefinisikan sebagai faktor internal. Diketahui bahwa efek kebijaksanaan, umpan balik hasil dan umpan balik proses

mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Secara signifikan, namun memberikan keleluasaan kepada karyawan dan umpan balik hasil dan umpan balik proses disimpulkan secara statistik menunjukkan perkembangan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Karakteristik pekerjaan perancangan ulang kerja dan pemberdayaan karyawan merupakan atribut yang signifikan dalam memberikan komitmen dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara komitmen manajemen puncak, praktik TQM yang berfokus pada SDM, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Mereka menemukan hubungan yang kuat antara praktik TQM, kepuasan kerja dan kesetiaan. (Pearson, 1991; Luthans, 1992; Rose, 2003; McFee, 1995; Kuo, 2010; Turkyilmaz, 2011)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan analisis bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas di PT. Aseli Dagadu Djokdja. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Ho, tidak terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan Ha, terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uji t statistik $>1,96$ dan *p value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $4,722 > 1,96$ dan *p value* $0,000 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.
2. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Ho, tidak terdapat pengaruh signifikan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,316 > 1,96$ dan *p value* $0,001 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Ho tidak terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika t statistik $>1,96$ dan *p value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $3,960 > 1,96$ dan *p value* $0,008 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.
4. Pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas
Ho tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Jika t statistik $>1,96$ dan *p value* $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $3,156 > 1,96$ dan *p value* $0,002 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.
5. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap loyalitas

Ho tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Jika t statistik $>1,96$ dan p value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,044 > 1,96$ dan p value $0,005 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.

6. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas

Ho tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Jika t statistik $>1,96$ dan p value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,073 > 1,96$ dan p value $0,003 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.

7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas

Ho tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Sedangkan Ha terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas. Jika t statistik $>1,96$ dan p value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,934 > 1,96$ dan p value $0,003 < 0,05$. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.

8. Kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh positif ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas.

Ho kepuasan kerja karyawan memediasi tidak berpengaruh signifikan ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas. Ha kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh signifikan ke pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap loyalitas. Jika t statistik $>1,96$ dan p value $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t statistik sebesar $2,261 (P), 4,722$

(PK), 3,960 (K) dan 2,934 (KK) > 1,96 dan *p value* 0,000 <0,05. Hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis diterima.

8.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan, yaitu sebagai berikut:

Bagi perusahaan, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas berpengaruh signifikan. Sehingga perusahaan diharapkan mampu untuk menjaga ataupun meningkatkannya. Diharapkan perusahaan akan tetap mendorong dan menghargai pelatihan serta lebih menyesuaikan pelatihan on the job dengan pekerjaan karyawan agar lebih bisa diaplikasikan. Diharapkan perusahaan tetap melakukan penilaian yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan agar penilaian bersifat adil dan akurat serta memberikan *copy* atas penilaian kinerja kepada karyawan agar karyawan lebih mengetahui dimana letak kelebihan dan kekurangannya selama bekerja. Berdasarkan hasil analisis ini diharapkan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan (sudah disesuaikan dengan rancangan insentif) diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil analisis ini maka diharapkan apabila karyawan mengetahui potensi perusahaan ada baiknya memberikan peluang bagi orang lain untuk bergabung di organisasi. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini hanya melakukan penelitian yang sampelnya terbatas hanya terhadap 29 karyawan tetap saja sehingga di penelitian yang akan datang sebaiknya menambahkan jumlah sampel.

DAFTAR ISI

- Acheampong, I., & Asamoah, K. A. (2013). Service Delivery and Business Growth Among Banks in Ghane Using the Service Profit Chain Model. *International Journal of Global Business*, 57-59.
- Akhter, N., Raza, H., Ashraf, A., Ahmad, A., & Aslam, N. (2010). Impact of training and development, performance appraisal, and reward system on job satisfaction. *International Review of Management and Business Research*.
- Arshad, M. A., & Masood, M. T. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor. *International Review of Management and Business Research*.
- Bilal, H. (2012). Job satisfaction of University Teachers: Impact of Workin Conditions and Compensation. *Integrative Business & Economics*.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publicantions.

- Esmaeilpour, M., & Ranjbar, M. (2013). Investigating The Impact Of Commitment, Satisfaction, and Loyalty of Employees On Providing High Quality Service To Customer.
- Goodhue, D., & Lewis, W. (2006). PLS, Small Sample Size and Statistical Power in MIS Research. *Hawaii International Conference on System Science*.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2015). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia*, 272-282.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima.
- Ibegou, P. H., & Ozturen, A. (2014). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia*, 964-969.
- Ibrahim, Z., Ismail, A., & Mohamed, N. A. (2015). Association of Managers Political Interest towards Employees Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System. *Procedia*, 523-530.
- Kassar, A. N., & Rouhana, A. (2015). Cross cultural training: its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. *Advanced Management Journal*, 4.
- Lira, M. (2015). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tekhne*.
- Maimako, L. B. (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction In Kano State owned Universities: A Conceptual Model. *Journal of Marketing and Management*, 1-18.
- Mount, M. K. (2002). Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion. *Journal of Occupational Behavior*, 271-279.
- Salisu, J. B. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of Jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. New York: Wiley.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resource*. Mason: South - Western Cengage Learning.
- Sokolava, M., & Hana, M. (2016). Pay and Offer Of Benefits As Significant Determinants of Job Satisfaction - A Case Study In The Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*, 108.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., & Ozkan, C. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Emerald Insight*.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pelatihan, Penilaian Kinerja, Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia

Petunjuk Pengisian

1. Baca dan pahami pertanyaan – pertanyaan yang tersedia di dalam tabel. Setiap pertanyaan diikuti lima pilihan jawaban alternatif. Bapak / Ibu / Saudara/i cukup memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.
2. Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data melalui penyebaran daftar pernyataan

yang ditujukan ke responden. Pernyataan tersebut meliputi variabel yang sedang diteliti yakni variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner disusun dengan sistematika sebagai berikut (terlampir)

- a. Bagian pertama, pertanyaan mengenai identitas responden.
- b. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel independen dan dependen.

Jawaban dari kuesioner yang berisi daftar pernyataan diisi subyek penelitian

A. Identitas Responden

1. Nama responden :
 2. Bekerja pada bagian :
 3. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
 4. Usia :
 - a. < dari 20 tahun
 - b. 20-30 tahun
 - c. 30 – 40 tahun
 - d. 40 dari 50 tahun
 5. Pendidikan :
 - a. Magister (S2)
 - b. Sarjana (S1)
 - c. Diploma (I,II, dan III)
 - d. SMU/SMK
 6. Status Pekerjaan :
 - a. Pegawai Tetap
 - b. Pegawai honorer atau kontrak
 7. Pengalaman bekerja :..... (menduduki jabatan dengan kualifikasi yang sama satuannya tahun)
 8. Marital Status : Belum Menikah / Menikah
 9. Gaji :
 - a. < Rp 500.000
 - b. Rp 500.000 – Rp 1.000.000
 - c. Rp 1.000.000 – Rp 1.500.000
 - d. Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000
 - e. > Rp 2.000.000
- a. Kuesioner pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas disusun dengan skala *likert* dengan jawaban yang terdisir dari 5 jenjang penilaian dengan besar nilai 1 – 5, dengan rincian sangat tidak setuju (STS) nilai 1, tidak setuju (TS) nilai 2, ragu – ragu (R) nilai 3, setuju (S) nilai 4, sangat setuju (SS) nilai 5.

| Jawaban Responden | Nilai |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Ragu – ragu | 3 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

B. Responden

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap variabel pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kinerja dan loyalitas di karyawan di PT. Aseli Dagadu Djokdja dengan memberikan jawaban / tanggapan pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda centang (v) pada salah satu kategori jawaban berikut:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Ragu – ragu
4. Setuju
5. Sangat setuju

1. Pelatihan (X₁)

| No. | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---|-----|----|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Departemen di bagian saya bekerja menyediakan pelatihan untuk menghadapi perubahan di organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Pelatihan dan pengembangan di dorong dan dihargai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Pelatihan on the job yang saya terima dapat diaplikasikan di pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 5. | Karyawan lama dan baru menerima pelatihan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pelatihan yang saya terima. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Penilaian Kinerja (X₂)

| No. | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Penilaian kinerja saya dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman (atasan). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Bentuk penilaian disesuaikan dengan jenis pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Perusahaan memberikan <i>copy</i> penilaian kinerja kepada karyawan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan kerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Penilaian kinerja berpengaruh kepada perencanaan karir saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Penilaian kinerja berpengaruh kepada administrasi gaji saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Sistem penilaian kinerja diberitahukan kepada karyawan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Saya mendapatkan evaluasi dari keseluruhan kinerja saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Saya merasa penilaian kinerja itu penting. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Saya merasa penilaian kinerja yang dilakukan tersebut efektif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Kompensasi (X₃)

4. Kepuasan Kerja (Z)

| No. | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---|-----|----|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya menyukai yang saya kerjakan ditempat saya bekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Saya puas dengan pendapatan saya dari pekerjaan saya saat ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Saya merasa sangat bangga memilih institusi ini untuk bekerja dibandingkan dengan institusi lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Loyalitas (Y)

| No. | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya merasakan dampak dengan adanya kompensasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Gaji yang diberikan sesuai dengan rancangan insentif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Sistem gaji yang diberikan sesuai dan adil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan senioritas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Tunjangan yang diberikan bergantung kepada tingkatan gaji yang diberikan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Saya merasa aman dengan dimensi pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Lingkungan tempat bekerja saya sehat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Sistem gaji yang diberikan berdasarkan kualifikasi kerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Sistem gaji yang diberikan berhubungan dengan ukutan dan latar belakang pekerjaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No. | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Saya berkeinginan untuk melanjutkan pekerjaan di organisasi yang sama. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada yang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Pelatihan

| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 |
|----|----|----|----|----|----|
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |

Penilaian Kinerja

| PK1 | PK2 | PK3 | PK4 | PK5 | PK6 | PK7 | PK8 | PK9 | PK10 | PK11 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Kompensasi

| K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

Kepuasan Kerja

| KK1 | KK2 | KK3 | KK4 |
|-----|-----|-----|-----|
| 3 | 4 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 1 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 4 |
| 4 | 1 | 2 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 1 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 |

Loyalitas

| L1 | L2 |
|----|----|
| 1 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 4 | 4 |
| 5 | 4 |
| 4 | 4 |
| 4 | 4 |

| | |
|---|---|
| 3 | 4 |
| 4 | 2 |
| 4 | 3 |
| 4 | 4 |
| 4 | 4 |
| 4 | 3 |
| 4 | 3 |
| 3 | 4 |
| 2 | 3 |
| 3 | 4 |
| 2 | 3 |
| 4 | 4 |
| 3 | 3 |
| 4 | 2 |
| 4 | 5 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 4 | 4 |
| 4 | 3 |
| 4 | 3 |
| 4 | 3 |
| 3 | 4 |

Lampiran 3

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No: 089/X/Penelitian/PT. ADD/III/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hadi Sulistiyo
Jabatan : HRM & GA Manager
Perusahaan : PT. Aseli Dagadu Djokdja

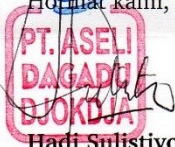
Menerangkan bahwa :

Nama : Larasati
NIM, Jurusan : 14311256, Manajemen
Instansi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

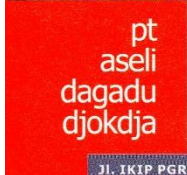
Telah melakukan penelitian skripsi di PT. Aseli Dagadu Djokdja yang mengambil judul **“Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pelatihan, Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Loyalitas di PT. Aseli Dagadu Djokdja, Yogyakarta, Indonesia”** yang dilakukan pada tanggal 20 Februari 2018 - 20 Maret 2018.

Adapun isi dan hasil penelitian adalah tanggung jawab penulis dan tidak sepenuhnya representasi dari kondisi perusahaan. Demikian surat keterangan ini kami berikan untuk dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Yogyakarta, 16 Maret 2018
Hormat kami,



Hadi Sulistiyo
HRM & GA Manager



Lampiran 4

Biodata Peneliti

Nama : Larasati

Tempat, Tanggal Lahir : Cilacao, 13 November 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
NIM : 14311256
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Alamat di Jogja : Kost Grand Pogung Blok F 69, Pogung Baru, Sinduadi, Sleman
Alamat Asal : Komplek PERTAMINA Gunung Simping No. 20, Cilacap, Jawa Tengah
Riwayat Pendidikan :
1. 2007 : SD Patra Mandiri
2. 2011 : SMP Negeri 1 Cilacap
3. 2014 : SMA Negeri 2 Cilacap
4. 2018 : Universitas Islam Indonesia
Email : larasckh@gmail.com
No. Hp : 081213443633