

**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

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

1. Pendahuluan

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 kerja 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).

Penilaian kerja 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 kerja yang tinggi akan lebih

merasa puas dengan pekerjaan mereka namun ada kalanya penilaian kerja 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 kerja mengungkapkan kinerja karyawan yang dinilai. 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). 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. 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).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

2. Literatur Review dan Pengembangan Hipotesis

Fokus dari penelitian ini pada praktek sumber daya manusia yang berdampak pada pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas di dalam perusahaan garmen. Karena itu, rangkuman yang berhubungan dengan pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas dibuat untuk membangun hipotesis yang relevan.

2.1 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 signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2 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 signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3 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 signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4 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 Esmaeilpour (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: H4: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.

2.5 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 :

H5: Kepuasan kerja karyawan memediasi berpengaruh positif signifikan ke pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas.

3. Metodologi Penelitian dan Desain

3.1 Metodologi

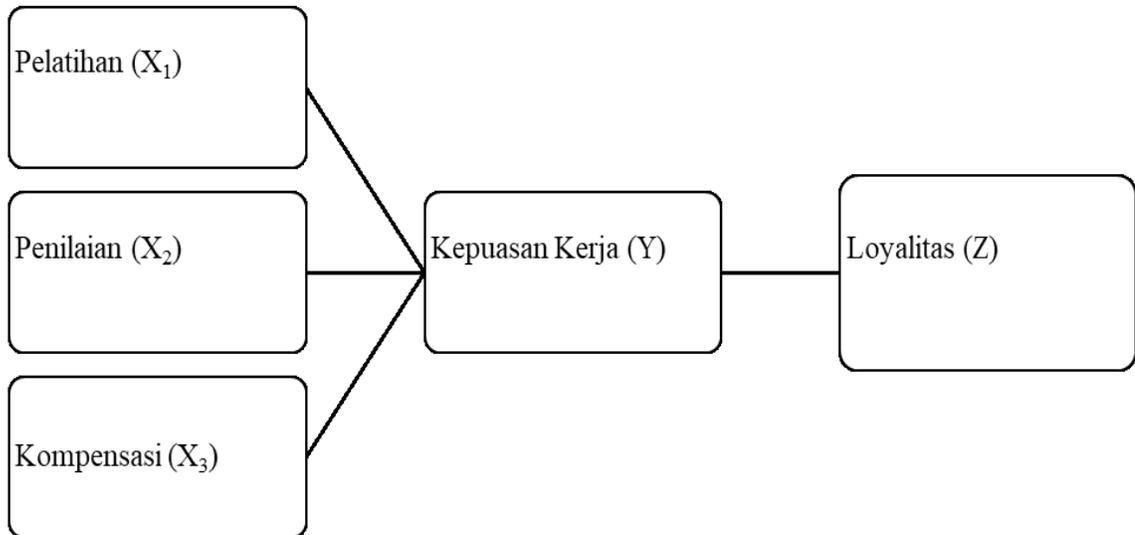
Kuesioner adalah alat riset atau survei yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok orang terpilih melalui wawancara pribadi atau melalui daftar pertanyaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak di PT. Aseli Dagadi Djokdja, Yogyakarta, Indonesia yang karyawan tetap sejumlah 29 orang. Dengan menggunakan *software* SmartPLS v 3.2.7 SEM digunakan untuk mengetahui hubungan antar hipotesis didalam penelitian ini.

3.2 Alat Pengukuran

Terdapat beberapa alat yang digunakan untuk mengukur penelitian ini. alat yang dibuat oleh Schimidt (2004) digunakan untuk mengukur pelatihan, penilaian kinerja pada penelitian ini mengacu pada item oleh Landy *et al.*, 1978; Dipboye dan Pontbriand, 1981, pengukuran kompensasi pada penelitian ini mengacu pada Sharma dan Baipai (2011), pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada Sabri, Ilyas, dan Amjad (2011), pengukuran loyalitas pada penelitian ini mengacu pada item yang dikemukakan oleh Becker (1995).

3.3 Framework Penelitian

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



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

4. Hasil

4.1 Data Deskriptif

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. jumlah responden perempuan lebih sedikit dari responden laki – laki. Responden perempuan sebanyak 34,5% sedangkan responden laki – laki sebanyak 65,5%. jumlah responden perempuan lebih sedikit dari responden laki – laki. Responden perempuan sebanyak 34,5% sedangkan responden laki – laki sebanyak

65,5%. 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%. 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.

4.2 *Validity and Reliability Test*

4.2.1 *Discriminant Validity Test*

Tabel 4.1 Tabel nilai *cross loading*

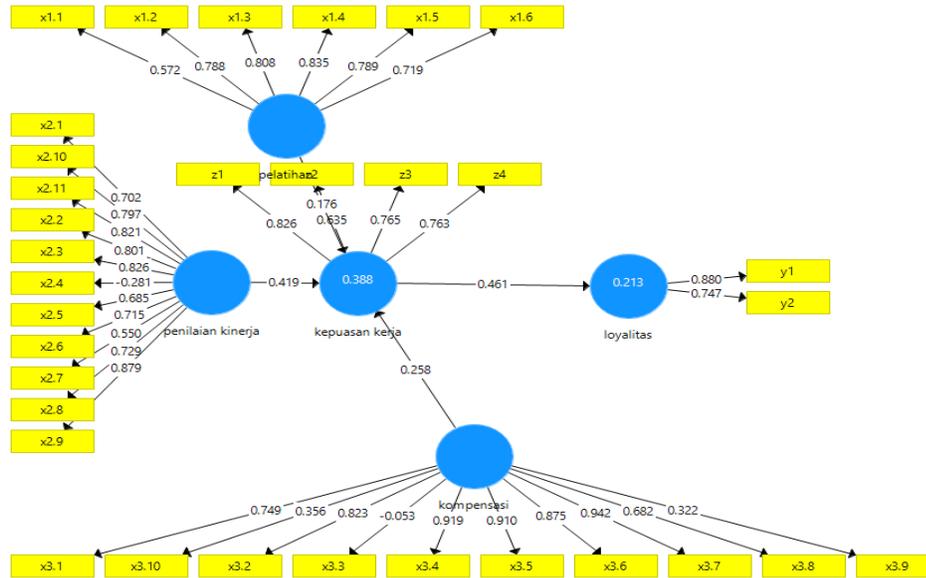
| | Kepuasan Kerja | Kompensasi | Loyalitas | Pelatihan | Penilaian Kinerja |
|-------------------|----------------|------------|-----------|-----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja | 0,751 | | | | |
| Kompensasi | 0,408 | 0,726 | | | |
| Loyalitas | 0,461 | -0,033 | 0,816 | | |
| Pelatihan | 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 4.1 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 emnunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk endogen masing – masing dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item adalah valid.

4.2.1 Convergent Validity Test

Gambar 4.2 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.

4.3 R – Square Test

Tabel 4.2 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 4.1 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.

4.4 Tes Hipotesis

Tabel 4.3 Hasil t statistik

| | <i>Original</i> | <i>Sample</i> | <i>Standard</i> | <i>T</i> | <i>P</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

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, hipotesis diterimmi jika nilai signifikansi *t-values* lebih besar dari 1.96 dan atau nilau *p-values* kurang dari 0.05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu pula sebaliknya.

4.5 Tes Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji mediasi, yaitu:

- 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 4.4 model pertama

| Konstruk | Original | Sample | Standard | 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 4.5 model kedua

| Konstruk | Original | Sample | Standard | 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 4.5 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.

5. Diskusi dan Kesimpulan

5.1 Diskusi

5.1.1 Pelatihan berpengaruh signifikan 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.

5.1.2 Penilaian berpengaruh signifikan 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 kepausan 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.

5.1.3 Kompensasi berpengaruh signifikan 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 kompensasi terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima yang artinya bahwa pelatihan terbukti 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 karyawan. 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.

5.1.4 Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas

Uji hipotesis 4 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 4 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 Turkyilmaz (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, Turkyilmaz 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.

5.1.5 Kepuasan kerja memediasi pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi terhadap

loyalitas Berdasarkan hasil keempat 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).

5.2 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 signifikan terhadap kepuasan kerja. 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 signifikan 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 signifikan terhadap kepuasan kerja. 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. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. 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.

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

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi terhadap loyalitas. Limitasi dari penelitian ini adalah sampel yang digunakan untuk penelitian ini tergolong kecil hanya 29. Saran dari penelitian ini yaitu dari penilaian terendah variabel pelatihan 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. Sehingga diharapkan perusahaan akan tetap mendorong dan menghargai pelatihan serta lebih menyesuaikan pelatihan on the job dengan pekerjaan karyawan agar lebih bisa diaplikasikan. Penilaian terendah variabel penilaian kinerja terdapat pada item dengan kode PK4 yaitu “Perusahaan memberikan *copy* penilaian kinerja kepada karyawan” dengan nilai rata – rata 2,00. 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. . Penilaian terendah variabel kompensasi terjadi pada item dengan kode K3 yaitu “Kinerja yang saya berikan mempengaruhi kompensasi saya” dengan nilai rata – rata 3,24. Berdasarkan hasil analisis ini diharapkan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan (sudah disesuaikan dengan rancangan insentif) diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Penilaian terendah pada variabel loyalitas kode L2 yaitu “Saya akan merekomendasikan organisasi ini kepada yang lain” dengan nilai rata – rata 3,45. Berdasarkan hasil analisis ini

maka diharapkan apabila karyawan mengetahui potensi perusahaan ada baiknya memberikan peluang bagi orang lain untuk bergabung di organisasi.

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*.

