



**ANALISIS PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) KEBUN GLANTANGAN JEMBER)**

*ANALYSIS INFLUENCE OF JOB PLACEMENTS ON EMPLOYEES AND
COMPENSATION TO PERFORMANCE EMPLOYEES WITH LOYALITAS
EMPLOYEES AS VARIABLE OF INTERVENING (STUDY AT
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)
KEBUN GLANTANGAN JEMBER)*

SKRIPSI

Oleh :

Andita Wahyu Utami
NIM. 110810201046

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**ANALISIS PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII
(PERSERO) KEBUN GLANTANGAN JEMBER)**

*ANALYSIS INFLUENCE OF JOB PLACEMENTS ON EMPLOYEES AND
COMPENSATION TO PERFORMANCE EMPLOYEES WITH LOYALITAS
EMPLOYEES AS VARIABLE OF INTERVENING (STUDY AT
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)
KEBUN GLANTANGAN JEMBER)*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :
Andita Wahyu Utami
NIM. 110810201046

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Andita Wahyu Utami
NIM : 110810201046
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 2 Juni 2015
Yang menyatakan,

Andita Wahyu Utami
NIM. 110810201046

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi :ANALISIS PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) KEBUN GLANTANGAN JEMBER)

Nama Mahasiswa : Andita Wahyu Utami

NIM : 110810201046

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 14 Mei 2015

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dra. Sudarsih, M.Si
NIP. 196212121992012001

Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 196010161987021001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Ika Barokah S., SE, MM.
NIP. 1978052522003122002

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) KEBUN GLANTANGAN JEMBER)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Andita Wahyu Utami**
NIM : **110810201046**
Jurusan : **Manajemen**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :
10 Juni 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : **Dr. Diana Sulianti K. Tobing S.E.,** : (.....)
NIP. 197412122000122001

Sekretaris : **Drs. Sunardi ,M.M.** : (.....)
NIP. 195304031985031001

Anggota : **Dr. Bambang Irawan M.Si.** : (.....)
NIP. 196103171988021001



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

1. Ibu (Ernawati)

Terimakasih atas segala do'a, kasih sayang, motivasi, nasehat, pengorbanan, yang tak henti-hentinya Ibu berikan..... Semoga Allah senantiasa melindungi Ibu.

2. Bapak (Abdul Halim)

Terimakasih atas kasih sayang yang telah Bapak berikan, menjadi seorang yang selalu mengkhawatirkanku. Semoga Bapak selalu dalam lindungan-Nya.

3. Ayah (Putut Achmad Chotib)

Terimakasih atas do'a, usaha, pengorbanan, nasehat dan kesabaran dalam menghadapiku. Semoga Allah menjaga dan melindungi Ayah selalu.

4. Untuk Adik-adikku tersayang Ikhwanun Izzulhaq (Inun) , Tisya Putri Achrani (Icha) , Abdillah Sabda Arrahman (Abda), Muhammad Aqil Atta Khairullah (Irul).....

5. Dan Almamater tercinta (Universitas Jember)

Moto :

“ Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat dan menajarnya”
(Abraham Lincoln)

“Pekerjaan besar tidak dihasilkan dari kekuatan, melainkan oleh ketekunan yang dimilikinya”
(Samuel Johnson)

“Memaknai positif setiap kegagalan karena ada pembelajaran penting untuk bertambah dewasa”
(Mario Teguh)

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember); Andita Wahyu Utami; 110810201046; 2015; 77 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Penempatan karyawan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan setiap perusahaan, karena sangat berdampak pada kinerja karyawan. penempatan karyawan tidak hanya berlaku pada karyawan baru perusahaan (orientasi), namun juga berlaku pada karyawan lama perusahaan berupa promosi, mutasi, dan demosi. Adapula salah satu faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan yaitu tingkat kompesasi perusahaan. Kedua faktor tersebut akan menimbulkan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan, yang tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember atau bisa disingkat dengan (PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember) yang merupakan salah satu kebun dari PTPN XII Wilayah II yang bergerak dalam pengolahan kayu dan karet, dengan memilih karyawan tetapnya sebagai responden. Populasi atau jumlah seluruh karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yaitu sebanyak 164 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan yaitu *proporsional random sampling* dan perhitungan rumus Slovi dengan derajat keyakinan 5%, sehingga diperoleh 117 karyawan untuk dijadikan sebagai responden. Jenis data dalam penelitian ini yaitu, data kualitatif dan data kuantitatif yang diperoleh dari Bagian SDM PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner. Sedangkan alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan maksud untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat.

Sesuai penelitian yang telah dilakukan, di PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember menerapkan penempatan karyawan lama perusahaan berupa promosi, mutasi, dan demosi. Promosi karyawan diberikan kepada karyawan yang telah bekerja minimal 5 tahun dan memiliki prestasi yang baik dalam perusahaan. Sistem mutasi karyawan diberlakukan pada karyawan, apabila di suatu wilayah kerja terdapat masalah dan sesuai keputusan dari pimpinan, maka karyawan tersebut ditempatkan pada wilayah kerja tersebut, dengan gaji dan tanggung jawab yang relatif sama dari pekerjaan sebelumnya. Terjadinya demosi dimana pimpinan akan memberikan penurunan pangkat atau jabatan pada karyawan serta tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil dari sebelumnya dengan maksud agar karyawan memperbaiki perilakunya.

Selain penempatan karyawan, PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember juga menerapkan sistem kompensasi terhadap karyawannya sebagai bentuk imbalan

atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi finansial langsung (gaji) pada karyawan tetap perusahaan dilakukan satu bulan sekali setiap tanggal 27 sesuai keputusan pimpinan. Perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk bonus yang diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mendapatkan keuntungan dari kelebihan target produksi. Selain itu perusahaan juga memberikan kompensasi finansial tidak langsung berupa tabungan pensiun, tunjangan-tunjangan dan perumahan bagi karyawan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember; penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui loyalitas karyawan; serta loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;

SUMMARY

Analysis Influence of Job Placements on Employees and Compensation to Performance Employees with Loyalitas Employees as Variable of Intervening (Study at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember);
Andita Wahyu Utami; 110810201046; 77 pages; Department of Management Faculty of Economics Jember University

Job placements on employees represent important aspect which must be paid attention each company, because very affecting at employees performance Job placements on employees not only going into effect at new employees of company (orientation), but also into effect at old employees of company in the form of promotion, mutation, and demosi. One of the factor able to determine high lower employees performance that is level compensation of company. Both of the factor will generate attitude of loyal employees to company, it is of course will have an effect on employees performance. This research aim to analyse influence of Job placements on employees and compensation to performance through loyalitas of employees company.

This research is done at PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember or can be shortened with (PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember), representing one of the garden of Regional PTPN XII Wilayah II in processing of rubber and wood, by chosening permanence employees as responder. Population or amount of all employees remain to PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember that is counted 164 employees. Technique of sampling that is proporsional random sampling and calculation of formula of Slovi with degree of confidence 5%, is so that obtained by 117 employees as responder. Type of data in this research that is, qualitative data and quantitative data which obtained from Part Of SDM PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Source of data which is used in this research are primary and sekunder data. The data obtained from result of interview and spreading of kuesioner., and obtained by 117 employees to be made as responder. Data is used in this research that is primary and sekunder data. While used analyzer that is using (path analysis) with a view to know direct and direct influnce between dependent and indendent variable.

According the research, at PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember, apply the job placement of old employees company in the form of promotion, mutation, and demosi. Employees promotion passed to employees which have worked to minimize 5 years and have good achievement in company. Mutation employees system gone into effect at employees, if in region work there are problem and according to decision of head, hence the employees placed by job region, with the same responsibility and salary than previous work. The happening of demosi where head will give position or demotion at employees and also production and responsibility which smaller than previously for the purpose of to be employees improve repair its behavior.

Besides job placements, PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember also apply compensation system as reward to employees form of service which have been passed to company. Giving of compensation of finansial direct (salary) at company employees remain to conducted one months once each, every 27 according to decision of head. Company give compensation in the form of passed bonus to employees when company get excess of advantage of sales revenue. Besides company also give compensation of finansial indirect in the form of retired saving, housing and subsidys to employees.

From result of research which have been conducted, job placements of employees and compensation have an effect directly and indirectly to employees performance through loyalitas of employees, and also loyalitas of employees have an effect on positive and significant to employees performance of PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia dari-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan yang disebabkan keterbatasan dan kemampuan penulis. Namun penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan semangat dari beberapa pihak sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Penulis sangat berterimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah S., SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Handriyono, M,Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi nasehat, saran maupun kritikan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Agus Priyono, MM selaku Dosen Pembimbing II yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, nasehat, maupun informasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Penguji, Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji I, Bapak Drs. Sunardi, M.M. selaku Dosen Penguji II, dan Bapak Dr. Bambang Irawan M.Si. selaku Dosen Penguji III, terimakasih atas kritik dan saran terhadap penulisan skripsi ini.
7. Pihak PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember yang telah berkenan menjadi objek dalam penelitian ini dan bersedia memberikan informasi berkaitan dengan objek penelitian dalam skripsi ini.

8. Keluarga tercinta : Ibu Ernawati, Bapak Abdul Halim, Ayah Putut Achmad Chotib, serta adik-adikku tersayang Inun, Icha, Abda, Irul. Berkat do'a dan usaha kalian penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih yang tak terhingga untuk kalian.
9. Catur Widya Wicaksona yang selama ini telah menemani dan menjadi penyemangat. Terima kasih atas do'a, waktu yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Seluruh teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2011, khususnya sahabat-sahabatku Yanti, Elok, Christy. Terimakasih atas semangat, motivasi, do'a, pengalaman dan bantuan yang kalian berikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.. Gak ada kalian gak rameee !!! ☺
11. Keluarga besar "Ocha Kost" khususnya teman sekamarku Arini yang selalu memberi semangat dan do'a selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
12. Keluarga besar KKN Gelombang II/Tahun 2014, Desa Ampel-Kecamatan Wuluhan : Mas Widhi, Bismo, Ajik, Amin, Resty, Meta, Fitri, Qory, Aulia. Banyak pengalaman yang tak terlupakan bersama kalian.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan Teori	8
2.1.1 Penempatan Karyawan	8
2.1.2 Kompensasi	10
2.1.3 Loyalitas Karyawan	13
2.1.4 Kinerja Karyawan	14

2.1.5 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan	15
2.1.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan	16
2.1.7 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	17
2.1.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	17
2.1.9 Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan...	18
2.1.10 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan	18
2.1.11 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan	19
2.2 Penelitian Terdahulu	20
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	24
2.4 Hipotesis Penelitian	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel	26
3.2.1 Populasi	26
3.2.2 Sampel	27
3.3..Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3.1 Jenis Data	28
3.3.2 Sumber Data	28
3.4 Metode Pengumpulan Data	29
3.5 Identifikasi Variabel	30
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	31
3.8 Metode Analisa Data	32

3.8.1 Uji Normalitas Data	32
3.8.2 Uji Instrumen	33
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	34
3.10 Analisis jalur	35
3.11 Uji Hipotesis	37
3.12 <i>Trimming Theory</i>	37
3.13 Perhitungan Jalur	38
3.14 Kerangka Pemecahan Masalah	40
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Hasil Penelitian	42
4.1.1 Gambaran umum PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember	42
4.1.1.1 Profil PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember	42
4.1.1.2 Status Kepemilikan Tanah dan Lokasi Kebun	42
4.1.1.3 Struktur Organisasi	43
4.1.1.4 <i>Job Description</i>	45
4.1.1.5 Kegiatan Pokok Perusahaan	47
4.1.2 Karakteristik Responden	48
4.1.3 Uji Instrument	51
4.1.3.1 Uji Validitas	51
4.1.3.2 Uji Reliabilitas	52
4.1.3.3 Uji Normalitas Data	53
4.1.3.4 Uji Asumsi Klasik	53
4.1.4 Analisa Data.....	57
4.1.4.1 Analisis Jalur.....	57
4.1.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur	60
4.1.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis	60
4.2 Pembahasan	65

4.2.1 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	66
4.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	66
4.2.3 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	67
4.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	68
4.2.5 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	68
4.2.6 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember.....	69
4.2.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	70
4.3 Keterbatasan Penelitian	71
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	74

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan	26
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Menurut Proporsi Afdeling atau bagian	28
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Kerja.....	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	50
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	52
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.7 Hasil Normalitas Data.....	53
Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas	56
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur	58
Tabel 4.10 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis pertama.....	61
Tabel 4.11 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis kedua	62
Tabel 4.12 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis ketiga	62
Tabel 4.13 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis keempat	63
Tabel 4.14 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis kelima.....	63
Tabel 4.15 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis keenam	64
Tabel 4.16 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis ketujuh.....	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual	24
Gambar 3.1 : Model Diagram Path	36
Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah	40
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara (persero) Kebun Glantangan Jember	44
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	54
Gambar 4.3 : Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2.....	55
Gambar 4.4 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Persamaan 1.....	56
Gambar 4.5 : Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Persamaan 2.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN	78
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	82
LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS	91
LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS	93
LAMPIRAN 5. HASIL NORMALITAS DATA	95
LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X→Z	96
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X →Y.....	100
LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Y →Z.....	104
LAMPIRAN 9. TABEL t	106
LAMPIRAN 10. HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI.....	107

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan dituntut untuk membuat strategi yang efektif dan efisien agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang bisa terjadi kapan saja. Kondisi yang demikian sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan. Sehingga dapat dikatakan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor kunci berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimaksud disini adalah karyawan. Oleh karena itu, penanganan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan harus ditangani secara intensif agar karyawan menghasilkan kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan karena, apabila kinerja karyawan kurang baik, maka dapat dipastikan suatu perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Menurut Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan pendapat lain dari Moeheriono (2012:96), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Peningkatan kinerja karyawan harus dilakukan secara *continue* agar *outcome* yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Salah satu bentuk peningkatan kinerja karyawan yaitu pemberian tugas atau tanggung jawab kepada karyawan yang sesuai dengan bidang keahliannya. Menurut Mangkunegara (dalam Safrina, 2014:16) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu setiap perusahaan harus tepat dalam

menempatkan setiap karyawannya dalam melaksanakan tugas perusahaan, karena penempatan yang tepat akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Meldona dan Siswanto (2012:195) mengatakan bahwa penempatan merupakan salah satu tahapan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) setelah seleksi, bahwa tenaga kerja yang sudah memenuhi segala syarat dan lolos seleksi kemudian ditempatkan pada posisi atau jabatan dengan luas tanggung jawab beserta tugas-tugas yang telah ditentukan. Namun hal ini tidak hanya terjadi pada karyawan baru perusahaan, konsep penempatan juga berlaku pada karyawan lama atau karyawan tetap perusahaan, yaitu berupa promosi, mutasi, demosi. Apabila karyawan telah ditempatkan pada jabatan yang tepat, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, sehingga akan timbul rasa loyal karyawan terhadap perusahaan.

Loyalitas karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik atau buruk (Ardana, *et al* 2011:136). Apabila perusahaan telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, sehingga akan timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan lebih baik. Fasilitas-fasilitas yang diterima oleh karyawan seperti menempatkan karyawan sesuai bidang keahliannya dan pemberian kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Jika karyawan tidak memiliki sifat loyal terhadap perusahaan, maka kinerja karyawan terhadap perusahaan tidak akan baik.

Selain penempatan karyawan, adapula faktor kompensasi yang juga berpengaruh besar terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Menurut Mulyadi (dalam Fajar, 2012:5) kompensasi merupakan faktor penting dalam sebuah perusahaan, pemberian kompensasi tersebut dapat digunakan untuk memotivasi karyawan di sebuah perusahaan. Sedangkan pengertian lain tentang kompensasi menurut Hasibuan (2005:118), semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dari pemberian kompensasi

diharapkan karyawan mendapatkan dorongan agar memiliki semangat kerja dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui hubungan kompensasi terhadap kinerja. Eko (2011) melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya se-Jawa Tengah dan DIY”. Dari penelitian ini diketahui bahwa kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dalam penelitian Fajar (2012) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah” menyimpulkan kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari beberapa penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan.

PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember merupakan salah satu kebun dari PT Perkebunan Nusantara XII Wilayah 2 yang bergerak dalam pengolahan kayu dan karet. Untuk mendapatkan hasil produksi karet yang baik, perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengerjakannya. Adapun jumlah seluruh karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yaitu sebanyak 1.285 orang yang terdiri dari karyawan tetap maupun karyawan harian lepas yang terbagi kedalam delapan afdeling atau bagian. Untuk jumlah karyawan tetap yaitu sebanyak 164 karyawan terdiri dari karyawan golongan IA sampai dengan IVD, sedangkan jumlah karyawan harian lepas yaitu sebanyak 1.120 karyawan. Dalam penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan tetap saja (golongan IA-IVD) yang terdapat pada beberapa afdeling di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Sesuai fenomena yang terjadi di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, pembahasan dalam penelitian ini hanya dalam lingkup penempatan karyawan tetap perusahaan. Penempatan karyawan sering dilakukan pada karyawan tetap golongan IA-IVD dimana karyawan tersebut sering mengalami pengalihan tugas dalam bekerja. Pengalihan tugas disini berupa (promosi, mutasi,

demosi). Khusus untuk karyawan tetap golongan IIIA-IVD selain penempatan didalam perusahaan, penempatan karyawan bisa dilakukan secara ekstern atau ditempatkan di luar bagian PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember sesuai keputusan Manajer Wilayah 2. Terjadinya pemindahan penempatan dilatarbelakangi oleh beberapa hal sesuai keputusan yang telah dipertimbangkan oleh Manajer PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Tujuan umum dilakukan pemindahan penempatan yang dilakukan oleh PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember adalah untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Promosi karyawan di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan dilakukan karena beberapa hal, yaitu karena prestasi kerja yang telah dibuat maupun karena faktor senioritas. Karyawan yang telah lama bekerja yaitu telah bekerja minimal 5 tahun, akan mempunyai kesempatan untuk dipromosikan. Mutasi atau alih tugas juga sering dilakukan oleh pimpinan kepada karyawannya. Mutasi tersebut biasanya terjadi karena suatu permasalahan dalam suatu tempat kerja, tepatnya pada suatu afdeling dan untuk menetralsir permasalahan tersebut, pimpinan mengambil tindakan untuk mengalih tugaskan karyawan yang bekerja di lingkungan kerja tersebut dengan karyawan lain agar permasalahan tersebut dapat teratasi. Sebab lain dari dilakukannya mutasi yaitu adanya kebutuhan akan tenaga yang lebih terampil dari sebelumnya. Sedangkan demosi dilakukan akibat menurunnya prestasi kerja karyawan, perilaku karyawan yang disfungsional. Bisa dikatakan demosi sebagai suatu bentuk sanksi dari ketidakdisiplinan karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Terjadinya demosi di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan dimana pimpinan akan memberikan penurunan pangkat atau jabatan pada karyawan serta tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil dari sebelumnya dengan maksud agar karyawan memperbaiki perilakunya.

Program penempatan karyawan mungkin sebagian besar berdampak positif pada kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan), yaitu karyawan mendapatkan pengalaman dari pekerjaan yang baru dan kejenuhan kerja dapat teratasi sehingga perusahaan dapat merasakan kinerja dari karyawan tersebut. Namun penempatan karyawan tidak hanya berdampak positif, karena beberapa karyawan yang merasa

nyaman dengan pekerjaannya saat ini harus mampu beradaptasi dengan tugas dan lingkungan pekerjaan yang baru. Apabila penempatan karyawan tidak berjalan dengan baik, yaitu karyawan yang mengalami penempatan tidak mampu beradaptasi, maka akibatnya pada menurunnya rasa loyal karyawan pada perusahaan.

Selain penempatan karyawan, PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember juga menerapkan sistem kompensasi terhadap karyawannya sebagai bentuk imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi finansial langsung (gaji) pada karyawan tetap perusahaan dilakukan satu bulan sekali setiap tanggal 27 sesuai keputusan pimpinan. Perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk bonus yang diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mendapatkan kelebihan target produksi. Selain itu perusahaan juga memberikan kompensasi finansial tidak langsung berupa tabungan pensiun, tunjangan-tunjangan dan perumahan bagi karyawan. Apabila kedua bentuk kebijakan tersebut tidak berhasil dilakukan dengan baik maka akibatnya pada loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap perusahaan menurun dan akan berdampak pada hasil produksi atas kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu peneliti memilih judul “**Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember)**” .

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu :

- a. Apakah penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?

- b. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?
- c. Apakah penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?
- e. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?
- f. Apakah penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?
- g. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

- g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada beberapa pihak, yaitu :

- a. Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi maupun masukan bagi PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan penempatan karyawan, kompensasi, melalui loyalitas karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- b. Akademisi

Diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

- c. Peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai informasi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kaitan dalam bidang yang sama dengan penelitian ini.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Penempatan Karyawan

a. Definisi Penempatan Karyawan

Perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi suatu pekerjaan dalam perusahaan merupakan aspek yang sangat penting. Ketepatan dalam menempatkan karyawan harus dilakukan dengan baik, baik karyawan lama maupun karyawan baru. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:151), penempatan merupakan suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2003:166), penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.

b. Bentuk-bentuk Penempatan

Menurut Siagian (2004:108) penempatan tidak hanya berlaku pada pegawai baru akan tetapi berlaku pula pada pegawai lama berupa promosi, mutasi, demosi. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa ada dua bentuk penempatan :

1) Penempatan bagi karyawan baru (orientasi)

Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada, tugas-tugas dan orang-orang yang bersangkutan.

2) Penempatan bagi karyawan lama

Proses penempatan bagi karyawan lama meliputi, promosi, mutasi dan demosi.

a) Promosi

Menurut Siagian (2004:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Umumnya, promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya. Promosi dibedakan menjadi 2 yaitu:

(1) *Merit based promotion* adalah promosi didasarkan atas jasa/ prestasi yang telah diberikan.

(2) *Seniority based promotion* adalah promosi didasarkan atas lamanya (waktu) seorang pegawai bekerja pada perusahaan atau lamanya pegawai tersebut bekerja disuatu jabatan tertentu, tidak berdasarkan umur karyawan.

c. Manfaat Promosi

Menurut Mangkuprawira (2003:168) promosi memiliki manfaat bagi perusahaan dan karyawan yaitu :

- 1) Dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- 2) Dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik
- 3) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

b) Mutasi

Menurut Siagian (1991:171) mengatakan bahwa :

“Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk kedua adalah alih tempat, berarti seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilannya tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, fisik lokasi tempat bekerjanya lain dari yang sekarang”.

Jadi dapat dikatakan bahwa mutasi adalah proses perpindahan karyawan pada jabatan dan tanggung jawab yang sama.

Manfaat adanya mutasi karyawan dalam perusahaan :

- (1) Pengalaman baru
- (2) Cakrawala pandangan yang lebih luas
- (3) Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
- (4) Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- (5) Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
- (6) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi

- (7) Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

c) Demosi

Menurut Siagian (1991:172), demosi berarti bahwa seseorang karyawan, karena pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Sementara menurut Marihot (2005:157), demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa demosi merupakan proses penurunan kekuasaan dan tanggung jawab karyawan dalam sebuah organisasi. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti:

- (1) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
- (2) Perilaku pegawai yang disfungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

- 1) Pertumbuhan perusahaan
- 2) Reorganisasi
- 3) Kecenderungan kondisi ekonomi
- 4) Pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan (Mangkuprawira, 2003:167).

d. Indikator-indikator Penempatan Karyawan Menurut Hariandja (dalam Aprilia, *et al.* (2014:947) yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi
- 2) Transfer/Mutasi
- 3) Demosi

2.1.2 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya setiap karyawan yang bekerja memiliki satu motivasi dari kerja keras yang telah mereka berikan kepada perusahaan, yaitu mendapatkan uang atau kompensasi. Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2005:118)

adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan definisi lain menurut Wilson (2012:255), sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2004:358), kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1) Kompensasi Finansial,

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Martoyo (2009:129) tujuan pemberian kompensasi dalam organisasi dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji

tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “economic security”-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2) Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif.

3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perubahan.

Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya sesuatu perusahaan.

4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dari “output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

d. Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445) meliputi :

1) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan hari raya.

4) Fasilitas

Kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

2.1.3 Loyalitas Karyawan

a. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Hasibuan (2005:95), loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan, yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Sedangkan pendapat lain yang dikemukakan oleh Robbin (1996:334), loyalitas merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

b. Dimensi Penilaian Loyalitas Kerja

Untuk mengetahui loyalitas kerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa dimensi sebagai berikut:

1) Peran serta karyawan

Merupakan bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi pada perusahaan yang bersangkutan. Peran serta karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui :

- a) Kesiediaan pegawai dalam bekerja
- b) Tindakan aktif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Keikutsertaan pegawai dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan.
- d) Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan.

2) Kesadaran Karyawan dalam Bekerja

Merupakan bentuk tanggung jawab karyawan yang didasari pada kesadaran penuh dalam menaati dan mematuhi serta mengerjakan semua tugas pekerjaannya dengan baik pada perusahaan yang bersangkutan.

c. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Saydam (2000:484) unsur loyalitas terdiri dari :

1) Ketaatan/kepatuhan

Merupakan kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan yang berlaku dan menaati perintah atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang diberikan.

2) Tanggung Jawab

Kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

3) Pengabdian

Yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga karyawan secara ikhlas kepada perusahaan.

4) Kejujuran

Merupakan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan, tidak menyalahgunakan wewenang, dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan dengan apa adanya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Dibawah ini definisi mengenai Kinerja oleh beberapa ahli :

Menurut Mangkunegara (2002:62) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Nitisemito (dalam Safrina, 2014:17) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

c. Ukuran Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.1.5 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Loyalitas karyawan

Didalam perusahaan, penempatan karyawan harus dilakukan secara tepat. Menurut Rivai (dalam Putu Ivan dan I wayan Mudiarta, 2013:399) penempatan karyawan yang kurang tepat dapat berakibat terhambatnya produktivitas karyawan yang memiliki produktivitas kerja dan kepuasan kerja tinggi sehingga karyawan cenderung untuk berhenti pada bulan-bulan pertama bekerja. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat agar karyawan loyal terhadap pekerjaannya.

Menurut Saydam (2009:385) loyalitas adalah adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa rasa loyal karyawan akan timbul bila karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang tepat sehingga karyawan akan merasa bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu sikap loyal karyawan juga dipengaruhi dengan ketepatan perusahaan dalam menempatkan karyawan sesuai bidang keahliannya.

2.1.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Kompensasi merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan jasa yang telah diberikan oleh karyawan, maka akan timbul perasaan loyal karyawan terhadap perusahaan. Seperti yang di ungkapkan oleh Handoko (1994:155), program kompensasi penting bagi perusahaan karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

Pada hakekatnya setiap karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat mereka bekerja mencari penghasilan untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sedangkan perusahaan membutuhkan karyawan untuk menjalankan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil kerja yang diperoleh perusahaan dan usaha yang diberikan karyawan, maka pihak perusahaan harus mampu memberikan kompensasi sesuai usaha yang telah diberikan oleh karyawan. Karena kompensasi yang layak akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga mereka cenderung setia dengan perusahaan. Oleh sebab itu kompensasi erat kaitannya dengan loyalitas karyawan.

2.1.7 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Proses penempatan yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Siswanto (2002:163) mengatakan bahwa penempatan pegawai akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik, mereka akan lebih banyak memberikan kontribusi yang lebih dalam pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu upaya peningkatan kinerja dengan menempatkan karyawan yang tepat. Sesuai dengan pendapat dari Wibowo (2007:67), yang menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik salah satu hal yang harus diperhatikan yaitu dari proses penempatan sumber daya manusia.

Menurut Naliebrata (dalam I Made Bagus, 2013:1313), proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal. Oleh karenanya penempatan karyawan dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

2.1.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Sistem kompensasi dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karena tujuan utama setiap karyawan yang bekerja adalah mendapatkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Apabila karyawan telah diberikan imbalan atau gaji dari perusahaan, maka mereka cenderung akan meningkatkan kinerjanya. Jika karyawan telah merasa bahwa gaji yang diterimanya telah sebanding dengan usaha yang diberikan kepada perusahaan, mereka akan mempertahankan dan akan terus meningkatkan kinerjanya selama mereka bekerja, namun jika gaji yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, maka mereka akan enggan untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

Dari pemberian kompensasi yang adil, maka karyawan akan memiliki semangat dalam bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Seperti yang diungkapkan oleh Saydam (2000:267), kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik.

2.1.9 Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas atau kesetiaan yang diberikan karyawan tidak lepas pengaruhnya dengan kinerja. Apabila karyawan telah memiliki sifat loyal terhadap perusahaannya, maka karyawan akan menghasilkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugasnya. Menurut Saydam (2000:416), pembinaan loyalitas perlu dilakukan agar sumber daya manusia perusahaan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan, merasa memiliki terhadap perusahaan, dapat mencegah *turn over*, menjamin kesinambungan kinerja perusahaan, menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja, dapat meningkatkan profesionalisme dan produktifitas kerja.

Pada dasarnya rasa loyal atau kesetiaan timbul dari kesadaran diri sendiri, dimana timbulnya tingkat kepedulian yang tinggi dari karyawan kepada perusahaan akan berdampak pada kinerja yang akan dihasilkan. Oleh sebab itu loyalitas karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.1.10 Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Ketepatan perusahaan dalam menempatkan karyawannya harus menjadi pertimbangan penting. Apabila karyawan ditempatkan pada posisi atau jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, maka akan dipastikan sikap loyal dari karyawan tidak akan terwujud. Karyawan bekerja tidak akan menuruti standar yang telah ditetapkan perusahaan, karena kemampuannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditanganinya. Ketidaksetiaan tersebut bisa dalam bentuk ketidakjujuran karyawan dalam melaporkan hasil kerja dengan apa adanya.

Sikap loyal karyawan akan terbentuk apabila karyawan bekerja merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk dipromosikan oleh perusahaan, hal ini menyangkut pada ketepatan perusahaan dalam menempatkan karyawannya. Pendapat tersebut diperkuat oleh teori loyalitas dari Rivai (2011:857) yang mengatakan bahwa *satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber loyalitas kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh

tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan loyalitas, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan loyalitas kerja. Dari teori tersebut, loyalitas karyawan akan terbentuk apabila perusahaan tepat dalam menempatkan karyawannya sehingga karyawan akan meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

2.1.11 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara. Namun tinggi rendahnya kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat dari Mathis dan Jackson (dalam Anoki, 2010:28), Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Dari pemberian kompensasi yang sesuai, tingkat kesetiaan karyawan atau loyalitas terhadap perusahaan akan timbul dengan sendirinya. Sehingga, karyawan akan bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Tjiptono (2006:77) loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Dari pendapat tersebut bisa dipastikan, pemberian kompensasi yang adil akan membentuk sikap loyal dari karyawan sehingga akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang lebih pada diri karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan variabel penempatan karyawan, kompensasi, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan.

Berikut adalah penelitian terdahulu yang dirangkum pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.1 : Penelitian terdahulu

Nama peneliti (Tahun)	Variabel -variabel yang digunakan	Alat analisis	Kesimpulan (hasil)
Anoki Herdian Dito (2010)	Kompensasi (X) Motivasi (Z) Kinerja (Y)	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi Kerja.
Eko Muryanto (2011)	Kompensasi (X) Motivasi (Z) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	a. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. b. Variabel Motivasi Kerja bukan merupakan variabel moderasi namun merupakan variabel independen (<i>predictor</i>) dalam hubungan variabel kompensasi dan variabel kinerja.
Fajar Kurniadi (2012)	Kompensasi (X ₁) Motivasi (X ₂) Kinerja Karyawan (Y)	Analisa Statistik <i>korelasi Rank Spearman</i>	a. Secara simultan variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Bambang Kristianto Wibowo (2013)	Komunikasi internal (X ₁) Motivasi kerja (X ₂) Loyalitas (X ₃) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	a. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal, motivasi dan loyalitas mempengaruhi kinerja guru SMK Bisnis di Semarang.
I Made Bagus Githa Wijaya, I Wayan Suana (2013)	Penempatan (X ₁) Pengalaman (X ₂) Kepuasan Kerja (Y ₁) Kinerja Karyawan (Y ₂)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	a. Penempatan dan pengalaman berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. b. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nama peneliti (Tahun)	Variabel -variabel yang digunakan	Alat analisis	Kesimpulan (hasil)
Putu Ivan. A., I Wayan. M.U., (2013)	Penempatan Karyawan (X_1) Pengalaman Kerja (X_2) Lingkungan Kerja (X_3) Loyalitas karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	a. Variabel penempatan, pengalaman kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Delina Denpasar.
Safrina Hafifatur Rochmah (2014)	Penempatan Karyawan : Promosi (X_1) Mutasi (X_2) Demosi (X_3) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi (Z)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	a. Promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi b. Demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi c. Promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. d. Demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan . e. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .
Sonniah Indah Putri (2014)	Gaya kepemimpinan (X_1) Loyalitas karyawan (X_2) Kinerja (Y)	Analisis linier berganda	a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

(Sumber: Data diolah dari berbagai referensi : 2015)

Anoki (2010) melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening”. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan variabel kompensasi (X), motivasi (Z), kinerja (Y). Hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Eko (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating” Studi Kasus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Se-Jawa Tengah dan DIY. Dengan menggunakan variabel kompensasi (X), motivasi (Z), kinerja (Y) dan alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan variabel motivasi kerja bukan merupakan variabel moderasi namun merupakan variabel independen (*predictor*) dalam hubungan variabel kompensasi dan variabel kinerja.

Fajar (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah” dengan menggunakan alat analisis statistik *korelasi rank spearman*. Variabel yang digunakan dalam penelitiannya yaitu kompensasi (X_1), motivasi (X_2), kinerja karyawan (Y). Hasil penelitiannya menunjukkan secara simultan variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Bambang (2013) dengan judul penelitian ” Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Se-Kota Semarang”. Variabel yang digunakan dalam penelitiannya yaitu komunikasi internal (X_1), motivasi kerja (X_2), loyalitas (X_3), kinerja (Y). Dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda, penelitiannya menunjukkan komunikasi internal, motivasi dan loyalitas mempengaruhi kinerja guru SMK Bisnis di Semarang.

I Made Bagus dan I Wayan Suana (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Penempatan dan Pengalaman terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan” di Hotel Melia Benoa. Variabel penelitian yang digunakan yaitu penempatan (X_1), pengalaman (X_2), kepuasan kerja (Y_1), kinerja karyawan (Y_2) dengan menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) dan hasil penelitiannya menunjukkan Penempatan dan pengalaman berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

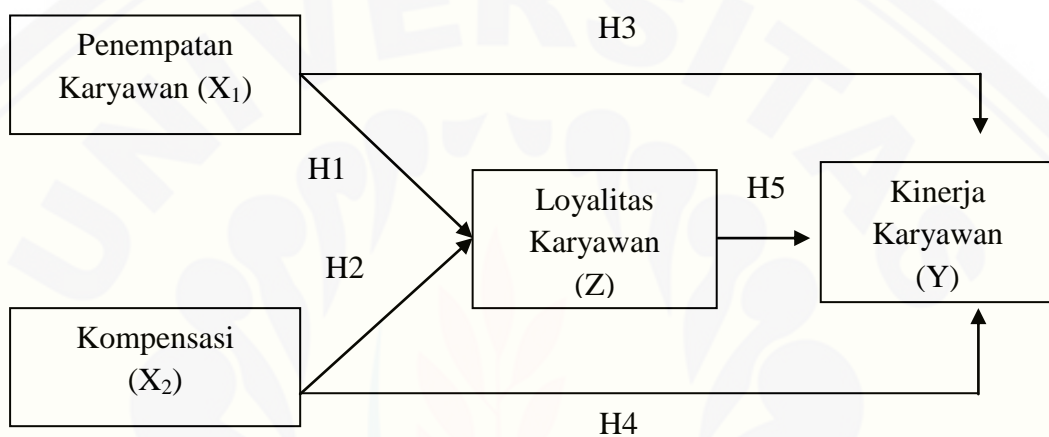
Putu Ivan dan I Wayan Mudiarta (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penempatan dan Pengalaman Kerja serta Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan” studi kasus pada PT. Delina Denpasar. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dan menggunakan variabel penelitian yaitu penempatan karyawan (X_1), pengalaman kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), loyalitas karyawan (Y) hasil penelitiannya menunjukkan penempatan, pengalaman kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap loyalitas karyawan pada PT. Delina Denpasar.

Safrina (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PTPN XII Kantor Wilayah 2 Jember” dan variabel-variabel yang diteliti yaitu promosi (X_1) mutasi (X_2) demosi (X_3) dengan menggunakan alat analisis jalur yang membuktikan bahwa promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sedangkan demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Kemudian promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sonnia (2014) memberikan kesimpulan dari penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus” bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, kemudian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kinerja. Dengan menggunakan variabel penelitian gaya kepemimpinan (X_1), loyalitas karyawan (X_2), kinerja (Y) dan alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berdasarkan variabel-variabel yang digunakan yaitu : variabel bebas (X) yaitu penempatan karyawan (X_1) kompensasi (X_2), variabel perantara (Z) yaitu loyalitas karyawan dan variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Hubungan antar variabel-variabel tersebut dituangkan dalam kerangka konseptual berikut ini :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

Sumber : Data diolah

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 :Penempatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- H2 :Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- H3 :Penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- H4 :Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

- H5 :Loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- H6 :Penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- H7 :Kompensasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:4), metode penelitian merupakan prosedur atau cara-cara tertentu yang digunakan untuk memperoleh pengetahuan yang disebut pengetahuan ilmiah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *eksplanatory research* atau penelitian penjelasan dengan tujuan untuk meneliti ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*) sehingga dapat diketahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Arikunto (2006:134), yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sesuai latar belakang penelitian, populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember sebanyak 164 karyawan pada periode tahun 2014, karena penelitian ini dilakukan mulai tahun 2014. Rincian jumlah karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember terdapat dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan

No.	Afdeling/ bagian	Gol III A-IVD	Gol IB-IIID	Gol IA	Jumlah
1.	Kantor induk	5	14	8	27
2.	Kalimayang	1	6	18	25
3.	Bajing onjur	1	4	9	14
4.	Kalibajing	1	3	19	23
5.	Curah jambe	-	1	2	3
6.	Wonojati	-	9	20	29
7.	Sumber Waringin	1	3	18	22
8.	Pabrik	-	6	15	21
	Jumlah	9	46	109	164

(Sumber : Divisi SDM PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember: 2014)

3.2.2 Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Sedangkan teknik yang digunakan untuk menarik sampel menggunakan *proporsional random sampling*, yaitu penarikan sampel yang dilakukan dengan membagi populasi secara acak sesuai kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini sampel diambil berdasarkan lokasi tempat atau afdeling secara proporsional, karena responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang wilayah kerjanya tersebar di beberapa afdeling.

Berdasarkan populasi karyawan tetap sebanyak 164 orang maka sampel ditentukan melalui rumus Slovin, dimana sampel dihitung berdasarkan derajat keyakinan yang diinginkan. Derajat keyakinan yang diinginkan adalah 5% maka dapat diketahui jumlah sampel dari perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N\alpha^2}$$
$$n = \frac{164}{1+164(0,05)^2}$$
$$n = \frac{164}{1,41}$$
$$n = 117 \text{ karyawan}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

α = Tingkat kesalahan

Dari perhitungan yang telah dilakukan maka penentuan jumlah sampel yang akan diteliti diketahui sebanyak 117 karyawan dan penentuan jumlah sampel tiap bagian dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Menurut Proporsi tiap Afdeling atau bagian

No.	Afdeling/ bagian	Jumlah Karyawan Tetap	Jumlah sampel tiap afdeling (angka dibulatkan)
1.	Kantor induk	27	19
2.	Kalimayang	25	18
3.	Bajing onjur	14	10
4.	Kalibajing	23	16
5.	Curah jambe	3	2
6.	Wonojati	29	21
7.	Sumber Waringin	22	16
8.	Pabrik	21	15
	Jumlah	164	117

(Sumber : Data diolah, 2015)

Adapun jumlah sampel secara proporsional diperoleh dari perhitungan berikut :

$$\frac{\text{jumlah karyawan tiap afdeling}}{\text{jumlah seluruh karyawan tetap}} \times 117$$

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data kualitatif

Data berupa pendapat atau judgment sehingga tidak berupa angka tapi berupa kata atau kalimat (Siswanto, 2012:57). Contoh data kualitatif dalam penelitian ini yaitu, struktur organisasi, sejarah perusahaan.

b. Data kuantitatif

Data yang berupa angka atau bilangan (Siswanto, 2012:57). Contoh data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu, jumlah seluruh karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

3.3.2 Sumber data

a. Data primer

Menurut Istijanto (dalam Siswanto, 2012:56), data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dan langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini meliputi hasil wawancara peneliti dari divisi bagian Sumber

Daya Manusia (SDM) PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dan melalui penyebaran kuisioner kepada responden.

b. Data sekunder

Menurut Istijanto (dalam Siswanto, 2012:56) adalah data yang diterbitkan atau dibuat oleh organisasi yang bukan pengolahnya. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal, laporan dari pakar, internet dan studi pustaka yang terkait dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian. Data yang didapat dari hasil wawancara ini adalah tentang gambaran umum mengenai penempatan karyawan, kompensasi, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

b. Kuisioner

Kuisioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan lembar pernyataan mengenai fenomena yang akan diteliti kepada karyawan yang menjadi objek penelitian. Pernyataan yang diajukan berupa pernyataan yang berkaitan dengan penempatan karyawan, kompensasi, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

c. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan buku dan internet yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini, buku-buku yang digunakan maupun literatur dari internet yaitu tentang sumber daya manusia.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

- a. *Independent variable* atau variabel bebas (X), yaitu variabel yang tidak tergantung pada variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel bebas adalah:
 1. Variabel penempatan karyawan (X_1)
 2. Variabel kompensasi (X_2)
- b. *Intervening variable* atau variabel perantara (Z) yaitu variabel yang menjadi perantara pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan.
- c. *Dependent Variable* atau variabel terikat (Y) yaitu variabel yang terikat dengan variabel lainnya. Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel Penempatan Karyawan (X_1)

Penempatan karyawan (X_1) merupakan kebijakan yang diambil oleh pimpinan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember untuk menentukan posisi atau jabatan karyawan berdasarkan pertimbangan atau kualifikasi tertentu. Konsep penempatan bagi karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember berupa promosi, mutasi dan demosi.

Indikator-indikator penempatan karyawan menurut Hariandja (dalam Aprilia, *et al.*, 2014:947) yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi
- 2) Transfer/Mutasi
- 3) Demosi

- b. Variabel Kompensasi (X_2)

Kompensasi merupakan total keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan berupa upah atau gaji, insentif, dan fasilitas perumahan yang diberikan

oleh PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut Simamora (dalam Anoki, 2010:55) indikator kompensasi adalah:

- 1) Upah dan gaji
- 2) Insentif
- 3) Tunjangan
- 4) Fasilitas

c. Variabel Loyalitas Karyawan (Z)

Loyalitas karyawan adalah berbagai bentuk peran serta karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Saydam (2000: 484) indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Ketaatan
- 2) Adanya rasa tanggung jawab
- 3) Pengabdian
- 4) Kejujuran

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) yang telah ditetapkan oleh pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Indikator-indikator kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) dapat dinilai dari:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kerjasama
- 5) Inisiatif

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penempatan karyawan (X_1), variabel kompensasi (X_2), variabel loyalitas karyawan (Z), dan variabel kinerja karyawan (Y) digunakan melalui skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban. Menurut Sugiyono

(2011: 93), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Hasil dari jawaban responden akan diberi skor sebagai berikut :

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Netral (N)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Alasan poin tengah (N) digunakan dalam skala Likert menurut Sanusi (2014:60) yaitu :

1. Memasukkan poin netral merupakan satu cara agar responden benar-benar dapat memilih sesuai dengan sikap atau persepsinya ketika mereka memang bersikap netral dengan apa yang mereka rasakan atau pikirkan. Menghilangkan poin netral akan menambah kesalahan karena memaksa responden yang sebenarnya mempunyai penilaian netral untuk memilih yang tidak mencerminkan perasaan atau pikiran mereka.
2. Para responden dapat merasa frustrasi ketika terpaksa harus menentukan pilihan yang sebenarnya tidak cocok dengan perasaan atau pikiran mereka. Hal ini dapat mendorong mereka menjawab asal-asalan, tidak mengembalikan kuesioner atau memberikan jawaban yang tidak benar.
3. Ketika melakukan perhitungan rata-rata untuk item kuesioner, variabel atau dimensi. Beberapa nilai rata-rata akan selalu mempunyai nilai tengah pada skala. Jadi sangatlah tidak masuk akal jika mendiskusikan hasil yang mempunyai nilai tengah, tetapi item-item pada kuesioner tidak mempunyai pilihan nilai tengah.

3.8 Metode Analisa Data

3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi data yang diperoleh. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan

menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Kriteria pengujian dilakukan dengan melihat nilai *kolmogrov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- Jika signifikansi $> 0,05$, maka data tersebut berdistribusi normal.
- Jika signifikansi $< 0,05$, maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment pearson's* dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010: 90) :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi antar variabel

X = variabel bebas

Y = variabel tidak bebas

n = jumlah variabel

Dari pengambilan keputusan dari uji validitas :

- Jika r positif dan $r_{tabel} > r_{hitung}$ maka variabel tersebut valid.
- Jika r positif dan $r_{tabel} < r_{hitung}$ maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hal ini berarti menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran itu tetap konsisten atau tetap sama bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan menggunakan alat ukur yang sama (Notoatmojo, 2002:133). Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah

metode *Cronbach Alpha* (Nasution, 2001:23) dimana suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 yaitu dengan rumus :

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan :

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

3.9 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya

terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

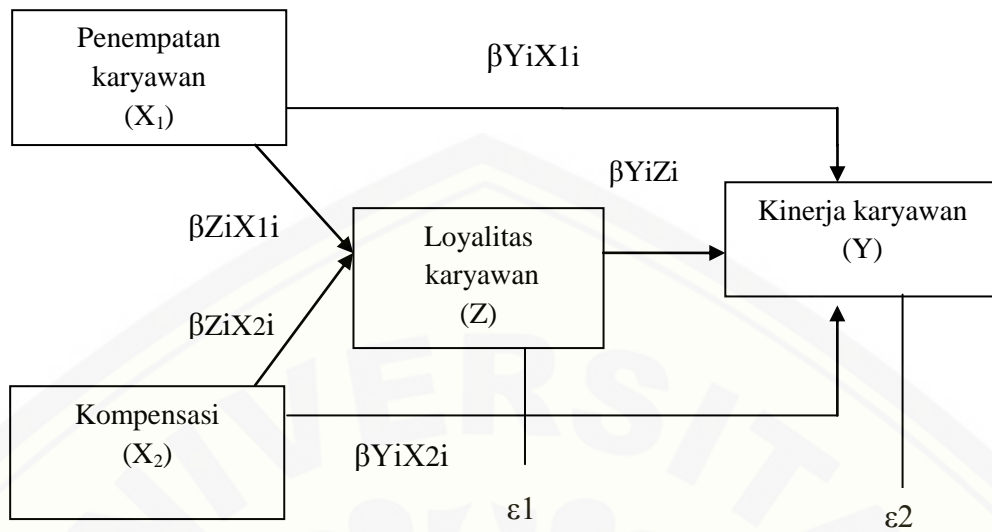
c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan varians model regresi tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.10 Analisis jalur

Analisis jalur (*path analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara, (Sarwono, 2006 : 147). Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan software SPSS 16 for windows. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur :



Gambar 3.1 : Model Diagram Path

Sumber : Data diolah

Keterangan :

- β_{ZiX₁i} = koefisien jalur pengaruh langsung X_{1i} terhadap Zi
- β_{ZiX₂i} = koefisien jalur pengaruh langsung X_{2i} terhadap Zi
- β_{YiX₁i} = koefisien jalur pengaruh langsung X_{1i} terhadap Yi
- β_{YiX₂i} = koefisien jalur pengaruh langsung X_{2i} terhadap Yi
- β_{YiZi} = koefisien jalur pengaruh Zi terhadap Yi

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut ini :

$$Z = \beta X_{1i}Z_i + \beta X_{2i}Z_i + \epsilon_1 \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_{1i}Y_i + \beta X_{2i}Y_i + \beta Z_iY_i + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Keterangan :

- Y = Kinerja karyawan
- Z = Loyalitas karyawan
- X₁ = Penempatan karyawan
- X₂ = Kompensasi
- ε 1.2 = Residual variabel/error

3.11 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial atau individu mempengaruhi variabel terikat dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} .

$$t_{hitung} = \frac{b-B}{s_b}$$

Keterangan :

- t = nilai statistik Uji t
- b = koefisien regresi parsial sampel (estimator)
- B = koefisien regresi parsial populasi
- Sb= standard error koefisien regresi sampel

Apabila:

1. $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikan $t < 5\%$

Maka dinyatakan signifikan yang berarti secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikan $t > 5\%$

Maka dinyatakan tidak signifikan yang berarti secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

3.12 *Trimming Theory*

Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduwan, 2008:127). Walaupun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu mempertimbangkan model analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

Cara menggunakan model *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis dengan menggunakan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduwan, 2008:128) :

- a. Merumuskan persamaan struktural
- b. Menghitung koefisien jalur yang di dasarkan pada koefisien regresi :
 1. Membuat gambar diagram jalur secara lengkap
 2. Menghitung koefisien regresi untuk setiap sub struktur yang telah dirumuskan.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- d. Menghitung secara individual
- e. Menghitung kesesuaian individual
- f. Menghitung kesesuaian antar model analisis jalur
- g. Merangkum ke dalam model
- h. Memaknai dan menyimpulkan

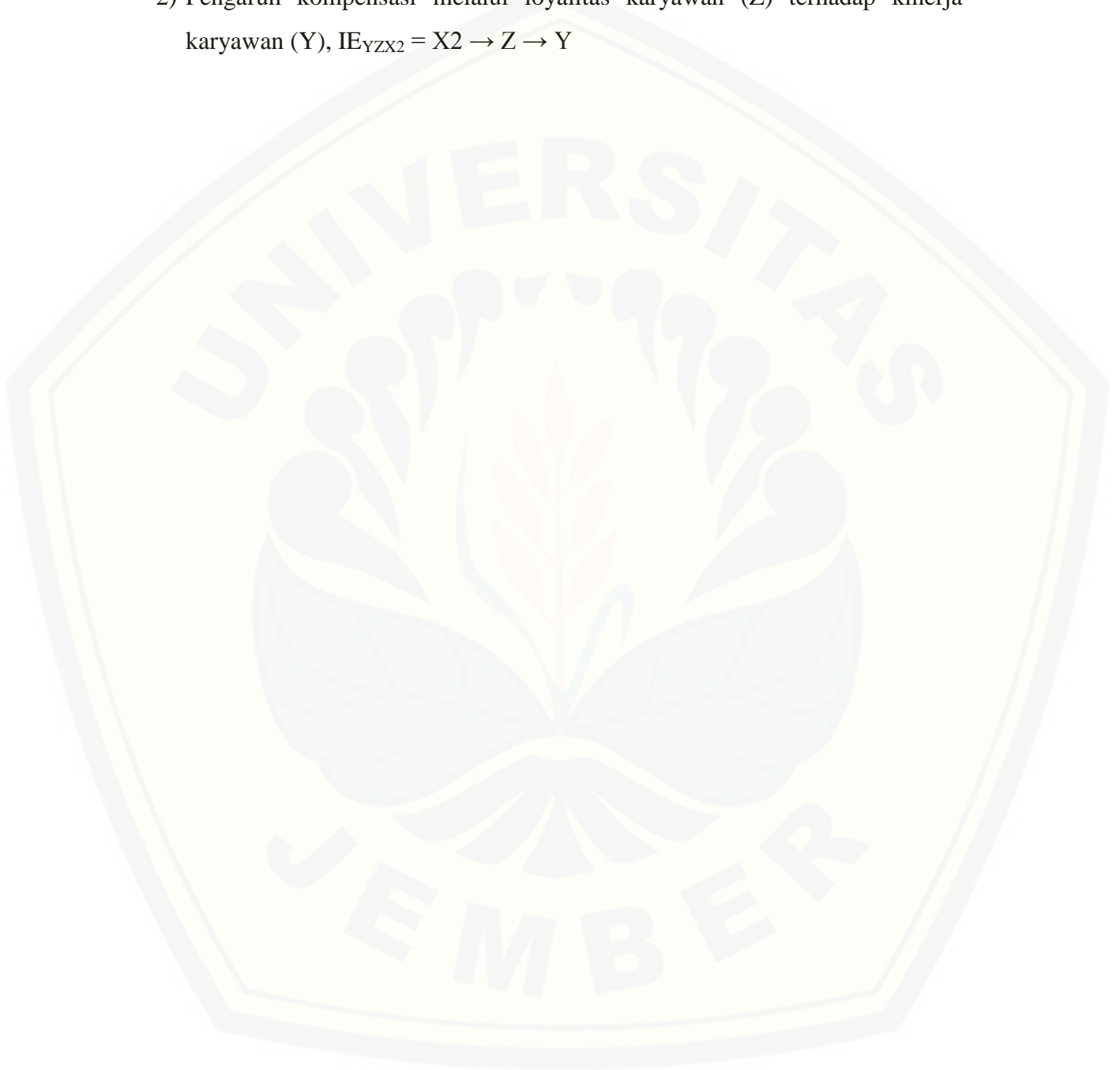
3.13 Perhitungan Jalur

Proses perhitungan jalur dalam penelitian ini adalah:

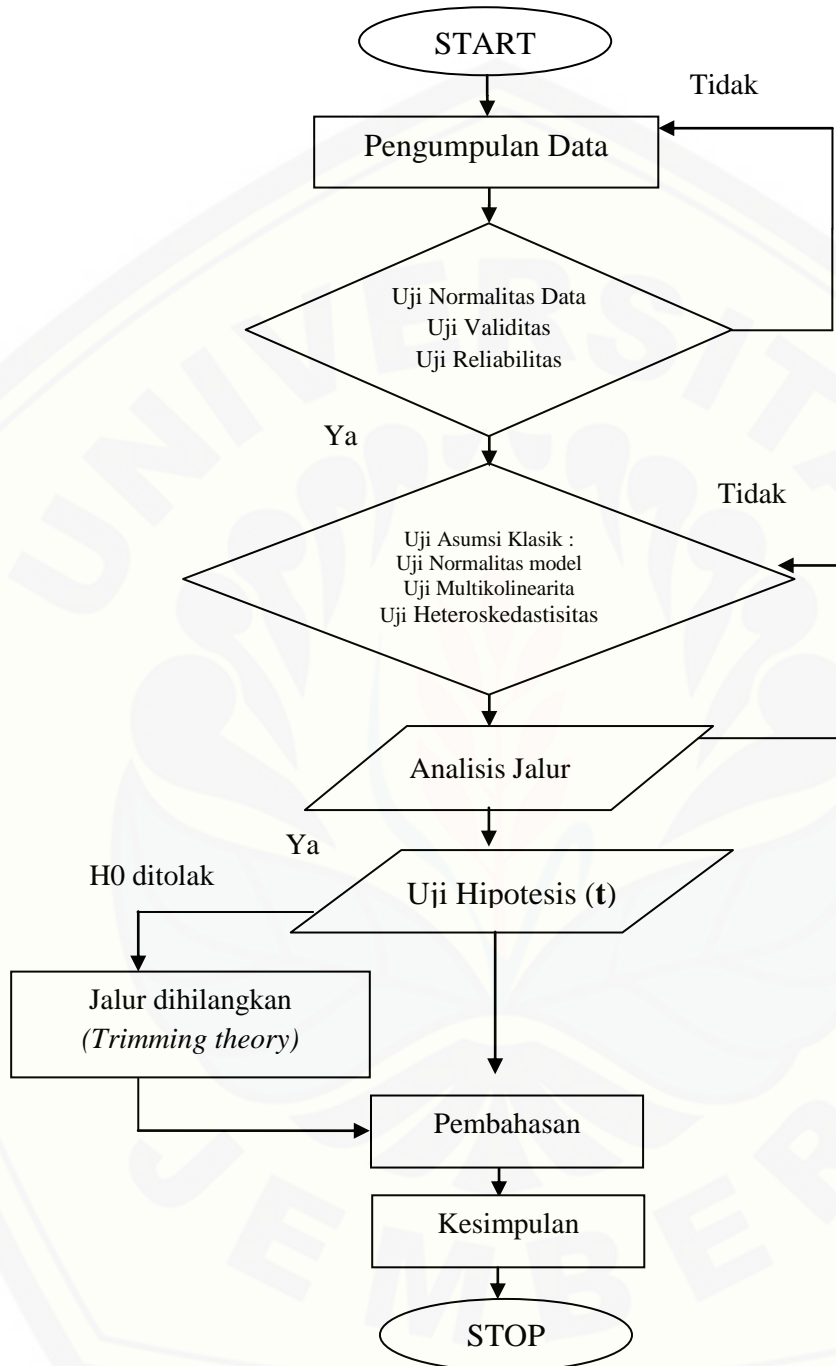
- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):
 - 1) Pengaruh langsung penempatan karyawan (X_1) terhadap loyalitas karyawan (Z), $DE_{ZX1} = X_1 \rightarrow Z$
 - 2) Pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan (Z), $DE_{ZX2} = X_2 \rightarrow Z$
 - 3) Pengaruh langsung penempatan karyawan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y), $DE_{YX1} = X_1 \rightarrow Y$
 - 4) Pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), $DE_{YX2} = X_2 \rightarrow Y$
 - 5) Pengaruh langsung loyalitas karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), $DE_{YZ} = Z \rightarrow Y$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

- 1) Pengaruh penempatan karyawan (X_1) melalui loyalitas karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), $IE_{YZX_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
- 2) Pengaruh kompensasi melalui loyalitas karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), $IE_{YZX_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$



3.14 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

1. Start merupakan persiapan penelitian untuk mencari data
2. Pengumpulan data yaitu proses mengumpulkan data melalui wawancara dan penyebaran kuisioner.
3. Uji normalitas data, uji validitas, dan reliabilitas instrumen. Jika data tidak berdistribusi normal, tidak valid, dan tidak reliabel maka kembali ke langkah sebelumnya, hingga data valid dan reliabel. Setelah data valid maka kemudian diolah dengan uji asumsi klasik.
4. uji asumsi klasik untuk menghindari adanya penyimpangan dalam model analisis jalur, yaitu menggunakan uji normalitas model, uji multikolinearitas, heteroskedastisitas. Jika tidak signifikan, maka kembali ke tahap sebelumnya, kemudian dilanjutkan ke analisis jalur.
5. Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel.
6. Uji hipotesis menggunakan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Jika signifikan dilanjutkan pada pembahasan.
7. Jika tidak signifikan, maka dilakukan penghilangan jalur (*trimming theory*) sampai variabel tersebut signifikan.
8. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
9. Mengambil kesimpulan hasil penelitian.
10. Stop menunjukkan penelitian telah selesai dilakukan.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4. 1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

4.1.1.1 Profil PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Awal mula berdirinya PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yaitu pada tahun 1919-1957, pengusaha NV. Mij Tot Exploitatie der Verenigde Mayanglanden mengelola 2 (dua) kebun, yaitu kebun Wonojati dan Glantangan. Kebun Wonojati meliputi: Afdeling Wonojati, Sumber Waringin, Pabrik Karet dan Pabrik Kopi. Sedangkan Kebun Glantangan meliputi Afdeling Kalimayang, Bajing Onjur, Kalibajing, Curah Jambe, Pabrik Karet dan Pabrik Kopi.

Pada tahun 1957–1960, kedua kebun tersebut dikelola oleh PPN Baru Prae Unit Budidaya B. Kemudian pada tahun 1960–1963, dikelola oleh PPN Kesatuan Jatim VII. Tahun 1963–1968, dilanjutkan pengelolaan oleh PPN Karet XVI. Tahun 1968–1971, PPN Karet XVI berubah menjadi PNP XXVI dengan tetap menguasai Kebun Wonojati dan Kebun Glantangan. Tahun 1971–1972, PNP XXVI menggabungkan kedua kebun tersebut menjadi satu kebun yaitu Kebun Glantangan. Tahun 1972–1996, PNP XXVI berubah status menjadi PTP XXVI (PERSERO).

Pada tanggal 11 Maret 1996 sampai dengan sekarang Kebun Glantangan dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) yang merupakan gabungan dari PTP XXIII, PTP XXVI dan PTP XXIX dan berkantor di Jln. Rajawali No 44 Surabaya. Didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil SH No. 45 tanggal 11 Maret 1996.

4. 1.1.2 Status Kepemilikan Tanah dan Lokasi Kebun

a. Status Kepemilikan Tanah :

Setelah pengukuran ulang, kemudian diterbitkan sertifikat Hak Guna Usaha dengan daftar isian 208 No. 4722/2000 dan daftar isian 307 No. 6601/2000. Untuk Kebun Glantangan di Propinsi Jawa Timur Kabupaten Jember Kecamatan

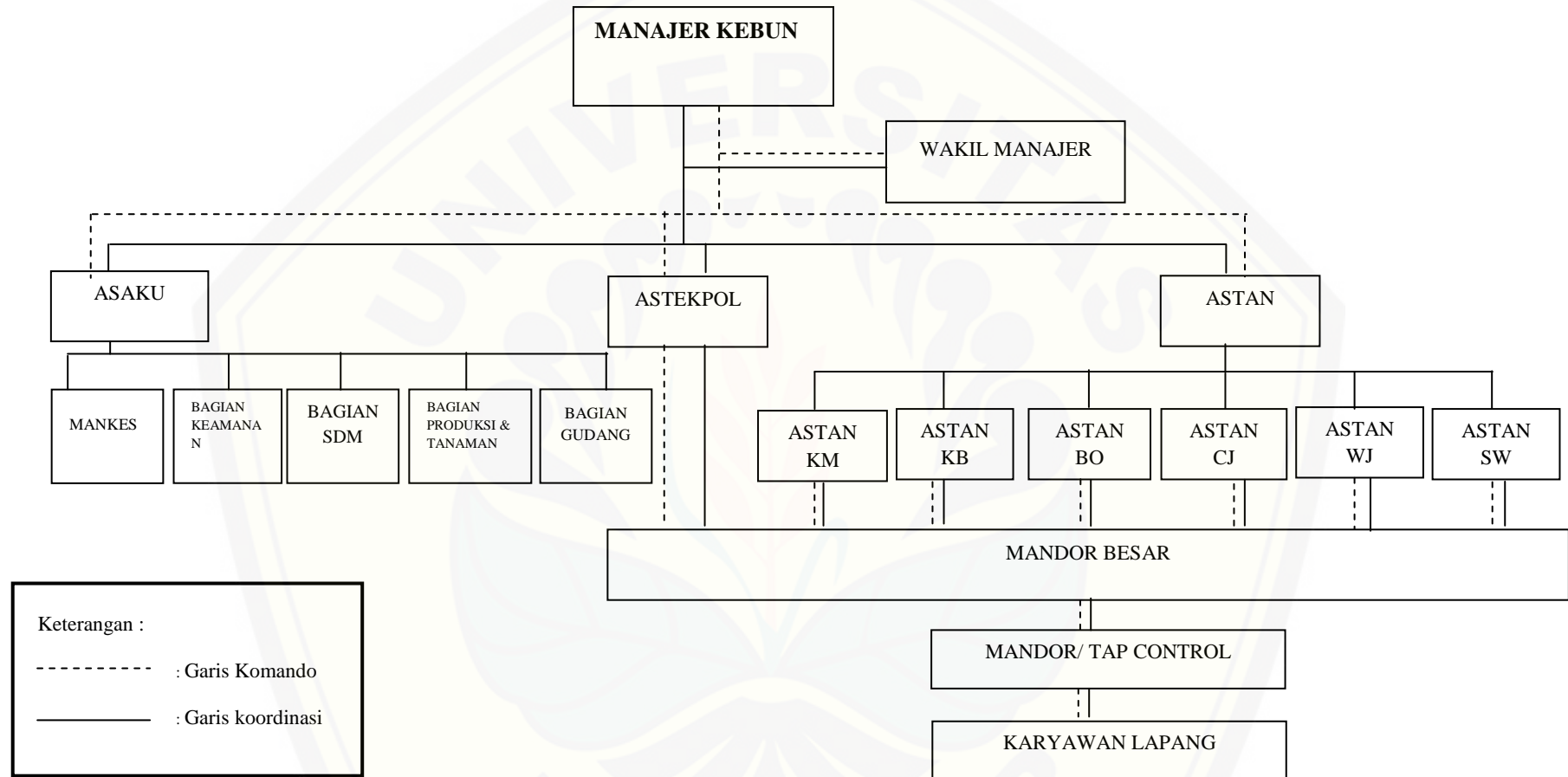
Tempurejo Desa Tempurejo seluas 3.064,25 Ha yang berakhir pada tanggal 25 Desember tahun 2012.

b. Lokasi Kebun Glantangan

Kebun Glantangan terletak di tiga Desa, yaitu : Pondokrejo, Curah Takir, Tempurejo, Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember Provinsi Jawa Timur. Dengan jarak dari kota Jember \pm 24 km, dengan ketinggian 50 m s/d 575 m dpl.

4.1.1.3 Struktur Organisasi

Bentuk Struktur organisasi PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember termasuk organisasi bergaris, dimana terdapat garis komando dan garis koordinasi dari tiap jabatan. Garis komando dan garis koordinasi tersebut menggambarkan tugas dan wewenang tiap jabatan PTPN XII (persero) Kebun Glantangan :



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember
 Sumber : (PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember : 2014)

Struktur organisasi PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember menggambarkan wewenang atau tanggung jawab tiap jabatan. Dimana PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember dipimpin oleh seorang manajer dan didampingi oleh wakil manajer. Terdapat tiga bagian penting dalam menjalankan tugas pokok perusahaan, yaitu ASAKU, ASTEKPOL dan ASTAN. Bagian ASAKU (Assisten Akuntansi Keuangan) yang terdapat di kantor induk mempunyai wewenang dan tanggung jawab pada mankes, bagian keamanan, bagian sdm, bagian produksi dan tanaman, bagian gudang. ASTEKPOL (Assisten Teknik dan Pengolahan) tanggung jawabnya dibagian pengolahan, dan mempunyai bawahan mandor besar bagian pabrik. Sedangkan ASTAN (Assisten Tanaman) terbagi menjadi 6 (enam bagian) afdeling, yaitu Astan Kalimayang, Astan Kalibajing, Astan Bajing Onjur, Astan Curah Jambe, Astan Wonojati, dan Astan Sumber Waringin. Tiap Astan tersebut mempunyai bawahan seorang mandor besar, kemudian mandor besar memiliki bawahan seorang mandor/ tap control, dan untuk menjalankan proses pengolahan karet tersebut adalah karyawan lapang.

4.1.1.4 *Job Description*

Tugas dan wewenang dari tiap-tiap bagian di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember adalah sebagai berikut :

a. Manajer

1. Dasar melaksanakan tugas:

- a) Peraturan-peraturan dari Direksi
- b) Instruksi-instruksi dari Direksi
- c) Instruksi-instruksi dari Wilayah

2. Tugas Rutin Tahunan:

- a) Pembuatan PPAP tahun berikutnya
- b) Mempertanggungjawabkan pencapaian seluruh target produksi yang dilakukan pada akhir tahun.
- c) Mempertanggungjawabkan penggunaan modal yang berupa uang maupun material yang dilakukan pada akhir tahun.

d) Pada akhir tahun manajer harus mempertanggung jawabkan perkembangan modal, tanaman, dan produksi.

b. Wakil Manajer

- 1) Pemberian petunjuk khusus
- 2) Merumuskan kebijaksanaan khusus
- 3) Perencanaan khusus
- 4) Pemberian nasehat
- 5) Melakukan pengawasan
- 6) Memberi laporan
- 7) Membantu manajer memeriksa buku laporan gaji karyawan
- 8) Bersama manajer menentukan target produksi tahun berikutnya
- 9) Mewakili tugas-tugas manajer apabila manajer berhalangan.

c. Mantri Kesehatan (MANKES)

- 1) Merencanakan dan mempersiapkan segala sesuatu yang kaitannya dengan surat rujukan karyawan yang sakit ke dokter maupun poliklinik.
- 2) Memberikan layanan kesehatan kepada karyawan maupun pihak-pihak yang bekerja di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

d. Assisten Akuntansi Keuangan (ASAKU)

- 1) Mencatat, mengklasifikasi, dan menyimpan data-data perusahaan.
- 2) Membagi pekerjaan tata usaha kepada bawahannya
- 3) Mengumpulkan dan menghimpun data dari tiap afdeling dan kemudian dianalisa kebenarannya.
- 4) Melaporkan data-data keuangan kepada manajer atau wakil manajer
- 5) Membukukan seluruh laporan keuangan

e. Assisten tehnik dan pengolahan (ASTEKPOL)

- 1) Mengelola proses pengolahan sesuai dengan prosedur.
- 2) Mengelola keamanan pabrik

- 3) Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
- 4) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya
- 5) Melakukan penilaian kinerja bawahan
- 6) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar

f. Assisten Tanaman (ASTAN)

Tugas dan wewenang asisten tanaman tiap afdeling adalah sebagai berikut

- 1) Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur
- 2) Mengelola keamanan afdeling
- 3) Pencapaian kuantitas dan kualitas produksi
- 4) Merencanakan dan mengusulkan pelatihan teknis untuk karyawan bawahannya
- 5) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawabnya
- 6) Melakukan penilaian kinerja bawahan per semester
- 7) Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar

4.1.1.5 Kegiatan Pokok Perusahaan

Kegiatan pokok PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember terdiri dari empat proses sebagai berikut :

a. Proses Tanam

Dalam proses tanam dibagi menjadi dua tahap, yaitu :

1) Proses Pembibitan

Proses pembibitan merupakan tahap pemilihan biji karet yang kemudian ditanam di polybag sebelum ditanam di lahan.

2) Proses Penanaman

Pada proses ini, biji karet yang telah tumbuh di polybag dengan kriteria berdaun hijau tua, kemudian ditanam di lahan yang telah disediakan.

c. Proses Penyadapan

Proses penyadapan merupakan proses penyayatan kulit pohon karet dengan syarat pohon karet yang telah berusia 6 tahun. Proses penyayatan tersebut dengan tujuan

membuka pembuluh karet agar latex cepat mengalir. Cara pembukaan latex harus didasari pada aturan-aturan yang telah ditetapkan agar mendapatkan hasil karet yang berkualitas dan menguntungkan perusahaan. Proses penyadapan merupakan penentu kuantitas produksi karet yang dihasilkan.

d. Proses Produksi

Proses produksi merupakan tahap dimana hasil latex yang diperoleh dari proses penyadapan. Proses produksi dilakukan di pabrik PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember. Hasil produksi latex tersebut dinamakan Sheet.

e. Proses Pengiriman

Setelah hasil produksi Sheet selesai, kemudian sheet tersebut dipak dan siap untuk dijual dan dikirim oleh pihak direksi dengan memberikan surat DO (Delivered Order) kepada kebun dengan tembusan kepada pembeli yang sesuai dalam surat DO. Setelah DO disiapkan, pihak kebun membuat dan mengirimkan faktur. DO dan faktur dibawa ke pabrik untuk diperiksa oleh petugas pabrik kemudian Sheet dikirim ke Gudang transit yang ada di Kebun Banjarsari Klatakan, Tanggul – Jember.

4.1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Jumlah seluruh karyawan tetap yaitu 164 karyawan pada periode tahun 2014. Karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu berdasarkan wilayah kerja, golongan, usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Kerja (Afdeling)

Wilayah kerja karyawan tetap PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember terbagi dalam 8 (delapan) afdeling, yaitu afdeling Kantor induk, Kalimayang, Bajing Onjur, Kalibajing, Curah jambe, Wonojati, Sumber Waringin, Pabrik. Berikut data responden berdasarkan wilayah kerja :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Kerja

No.	Wilayah kerja (afdeling)	Jumlah	
		Jumlah	Persentase
1.	Kantor induk	19	16%
2.	Kalimayang	18	15%
3.	Bajing onjur	10	9%
4.	Kalibajing	16	14%
5.	Curah jambe	2	2%
6.	Wonojati	21	18%
7.	Sumber Waringin	16	13%
8.	Pabrik	15	13%
	Jumlah	117	100%

(Data diolah : 2015)

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas terdapat di Afdeling Wonojati yaitu sebanyak 29 karyawan tetap. Sedangkan minoritas karyawan tetap terdapat di Afdeling Curah Jambe, yaitu hanya 3 karyawan. Hal ini menandakan bahwa, PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember memiliki karyawan yang tersebar sesuai wilayah kerjanya.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin terbagi menjadi 2, yaitu laki-laki dan perempuan yang bekerja sebagai karyawan tetap PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember. Berikut adalah data responden berdasarkan jenis kelamin atau gender :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Laki-laki	75	64,10%
Perempuan	42	35,89%
Jumlah	117	100%

(Data diolah : 2015)

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa responden berdasarkan jenis kelamin atau gender laki-laki yaitu sebanyak 99 karyawan. Sedangkan karyawan tetap dengan jenis kelamin perempuan lebih sedikit yaitu hanya 65 karyawan. Hal ini disebabkan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember lebih bergerak

dalam bidang produksi karet yang membutuhkan lebih banyak tenaga laki-laki daripada perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yang memiliki jenjang pendidikan yang beragam, yaitu mulai dari jenjang SD sampai Sarjana. Berikut data responden berdasarkan jenjang pendidikannya :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Jenjang pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SD	18	15,38%
SMP	24	20,51%
SMA	48	41,02%
DIPLOMA	7	5,98%
SARJANA	20	17,09%
Jumlah	117	100%

(Data diolah : 2015)

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa, karyawan tetap PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember memiliki tingkat pendidikan yang beragam. Namun, mayoritas karyawan tetap berpendidikan SMA dan minoritas lulusan DIPLOMA. Hal ini menunjukkan bahwa, PTPN XII (persero) Kebun Glantangan Jember tidak terlalu mengutamakan karyawan dengan pendidikan sampai pada perguruan tinggi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember memiliki umur mulai dari 26-56 tahun. Berikut data karyawan berdasarkan umur:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
26-30	9	7,69%
31-35	15	12,82%
36-40	32	27,35%
41-45	24	20,51%
46-50	20	17,09%
51-56	17	14,52%
Jumlah	117	100%

(Data diolah : 2015)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa, karyawan tetap PTPN Kebun Glantangan Jember memiliki usia yang produktif, dengan mayoritas karyawan memiliki umur 36-40 tahun. Sedangkan minoritas karyawan tetapnya berumur 26-30 tahun.

4.1.3 Uji Instrument

4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment pearson's* dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010: 90). Berikut hasil pengujian validitas pada Tabel 4.5 :

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.		A	Keterangan
X _{1.1}	0,401	0,000	<	0,05	Valid
X _{1.2}	0,716	0,000	<	0,05	Valid
X _{1.3}	0,741	0,000	<	0,05	Valid
X _{2.1}	0,334	0,000	<	0,05	Valid
X _{2.2}	0,422	0,000	<	0,05	Valid
X _{2.3}	0,555	0,000	<	0,05	Valid
X _{2.4}	0,700	0,000	<	0,05	Valid
Z.1	0,631	0,000	<	0,05	Valid
Z.2	0,627	0,000	<	0,05	Valid
Z.3	0,512	0,000	<	0,05	Valid
Z.4	0,508	0,000	<	0,05	Valid
Y.1	0,592	0,000	<	0,05	Valid
Y.2	0,413	0,000	<	0,05	Valid
Y.3	0,566	0,000	<	0,05	Valid
Y.4	0,551	0,000	<	0,05	Valid
Y.5	0,626	0,000	<	0,05	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa masing-masing indikator mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan pendekatan statistik *Cronbach's Alpha*, dimana suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,714	> 0,6	3	Reliabel
X ₂	0,694	> 0,6	4	Reliabel
Z	0,709	> 0,6	4	Reliabel
Y	0,726	> 0,6	5	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel lebih besar dari nilai kritis reliabilitas, yaitu 0,714; 0,694; 0,709; 0,726 > 0,60. Dengan demikian uji reliabilitas tersebut dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

4.1.3.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Data

<i>Test of Normality</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			
	Sig.		<i>Cut off</i>	Keterangan
X ₁	0,167	>	0,05	Normal
X ₂	0,145	>	0,05	Normal
Z	0,184	>	0,05	Normal
Y	0,141	>	0,05	Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel, yaitu 0,167; 0,145; 0,184; 0,141 > 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.1.3.4 Uji Asumsi Klasik

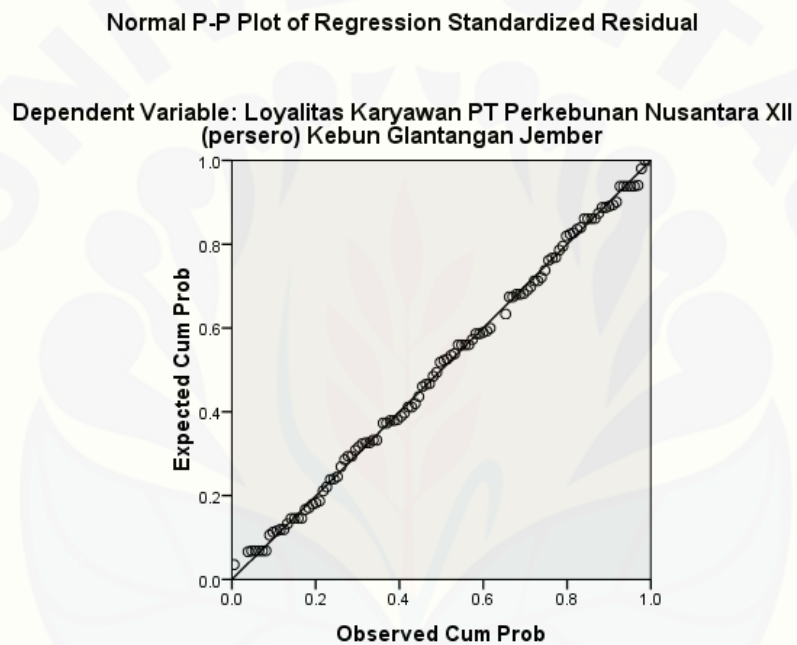
Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : data berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik

pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:42). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

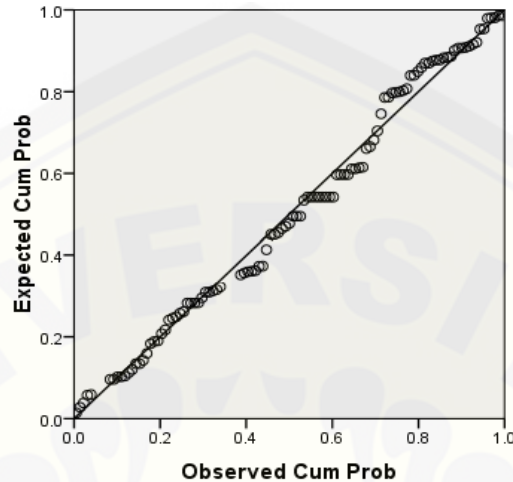
1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi rmemenuhi asumsi normalitas;
 2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- Adapun hasil pengujian atau persamaan disajikan pada gambar 4.2 dan 4.3 sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1
Sumber: Lampiran 6

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII
(persero) Kebun Glantangan Jember



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2
Sumber : Lampiran 7

Gambar 4.2 dan 4.3, menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas :

Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas

<i>Test of Multikolinierity</i>	VIF	<i>Cutt off</i>	Keterangan
X ₁	1,124	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
X ₂	1,124	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Lampiran 6

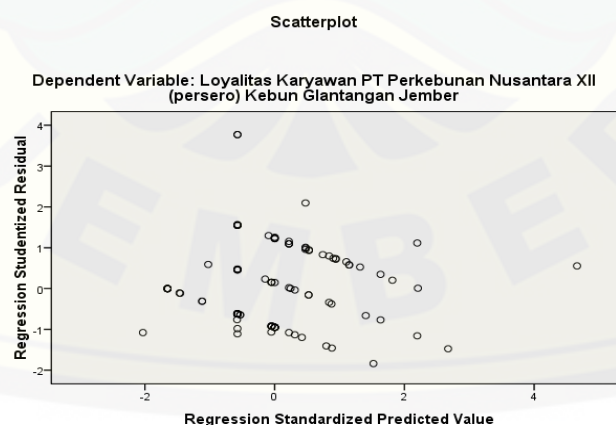
Berdasarkan tabel 4.8, menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independen* karena menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:39). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

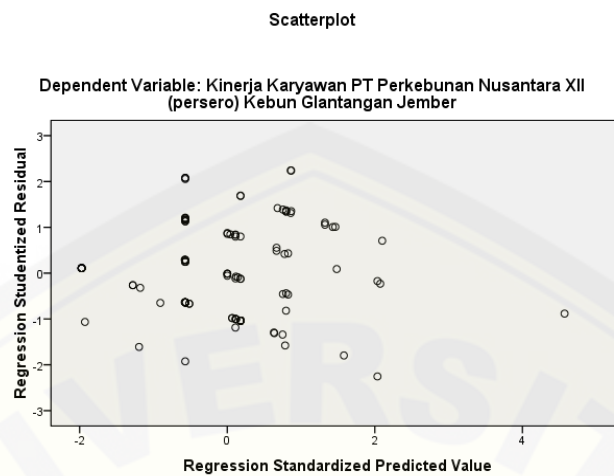
- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Adapun hasil pengujian dan persamaan disajikan pada Gambar 4.4 dan 4.5 sebagai berikut :



Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

Sumber : Lampiran 6



Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

Sumber : Lampiran 7

Gambar 4.3 dan 4.4, menunjukkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas, karena tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y.

4.1.4 Analisis Data

4.1.4.1 Analisis Jalur

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis Jalur disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur

<i>Standardized</i>							
Jalur	Beta (β)	t_{hitung}		t_{tabel}	Sig.	α	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	0,282	3,280	>	1,980	0,001	<	0,05 Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,327	3,797	>	1,980	0,000	<	0,05 Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,347	3,958	>	1,980	0,000	<	0,05 Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,222	2,527	>	1,980	0,013	<	0,05 Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,568	7,405	>	1,980	0,000	<	0,05 Signifikan
ε_1	0,708	-	-	-	-	-	-
ε_2	0,728	-	-	-	-	-	-

Sumber : Lampiran 6-9

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 4.9, maka persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Z = 1,331 + 0,282X_1 + 0,327X_2 + 0,708 \varepsilon_1$$

$$Y = 2,227 + 0,347 X_1 + 0,222X_2 + 0,728 \varepsilon_2$$

Pada pengujian ini, Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$, dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $117-2-1 = 114$. Hasil analisis regresi berganda adalah untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi melalui loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh antar variabel dilakukan secara parsial dan hasilnya adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan

Variabel penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,280 > 1,980$) dengan signifikansi $0,001 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan. t_{hitung} yang diketahui adalah positif, hal ini menandakan bahwa, jika terdapat peningkatan pada variabel penempatan karyawan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan.

b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,797 > 1,980$) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. t_{hitung} yang

diketahui adalah positif, hal ini menandakan bahwa, jika terdapat peningkatan pada variabel kompensasi maka akan meningkatkan loyalitas karyawan.

c. Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,958 > 1,980$) dengan signikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} yang diketahui adalah positif, hal ini menandakan bahwa, jika terdapat peningkatan pada variabel penempatan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

d. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,527 > 1,980$) dengan signikansi $0,013 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} yang diketahui adalah positif, hal ini menandakan bahwa, jika terdapat peningkatan pada variabel kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

e. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,405 > 1,980$) dengan signikansi $0,013 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} yang diketahui adalah positif, hal ini menandakan bahwa, jika terdapat peningkatan pada variabel kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

f. Pengaruh ϵ_1 variabel lain selain X_1 dan X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}\epsilon_1 &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,498} \\ &= \sqrt{0,502} \\ &= 0,708 \text{ atau } 70,8 \%\end{aligned}$$

g. Pengaruh ϵ_2 variabel lain selain X_1 dan X_2 terhadap Y

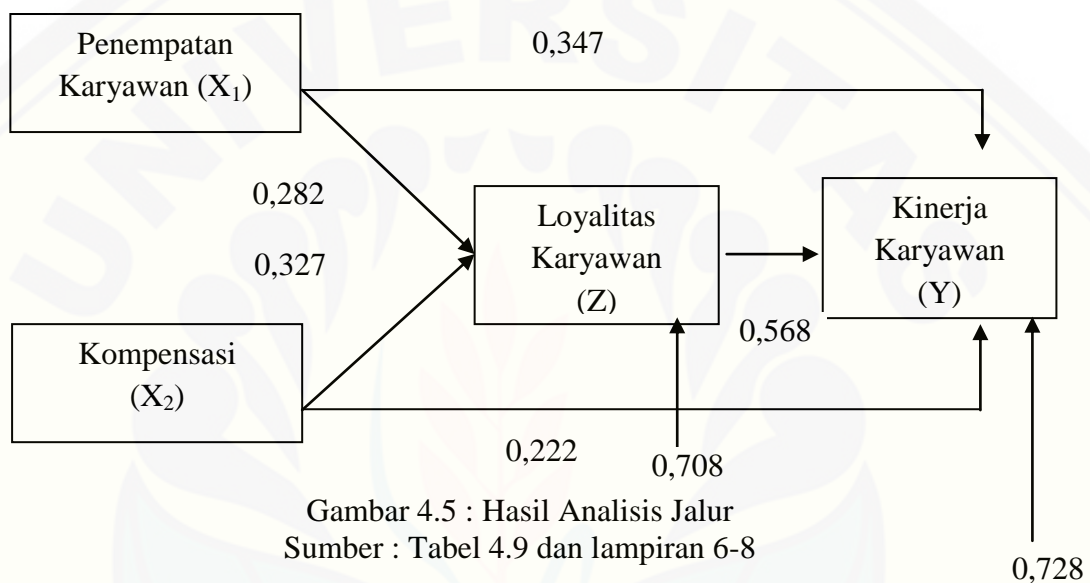
$$\begin{aligned}\epsilon_2 &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,470}\end{aligned}$$

$$= \sqrt{0,53}$$

$$= 0,728 \text{ atau } 72,8 \%$$

4.1.4.2 Perhitungan Koefisien Jalur

Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* terhadap variabel *dependen*. Berikut adalah hasil perhitungan koefisien jalur :



a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

- 1) Pengaruh langsung pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 28,2%;
- 2) Pengaruh langsung pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 32,7%;
- 3) Pengaruh langsung pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 34,7%;
- 4) Pengaruh langsung pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 22,2%;
- 5) Pengaruh langsung pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 56,8 %;

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

1. Pengaruh secara tidak langsung variabel penempatan karyawan melalui loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

$$(0,282 \cdot 0,568) = 0,160 \text{ atau } 16\%$$

2. Pengaruh secara tidak langsung variabel kompensasi melalui loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

$$(0,327 \cdot 0,568) = 0,185 \text{ atau } 18,5 \%$$

c. *Total Effect*

1) *Total Effect* : $Y \leftarrow X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,347 + 0,160 = 0,507$ atau 50,7%

2) *Total Effect* : $Y \leftarrow X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,222 + 0,185 = 0,407$ atau 40,7%

4.1.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis Pertama (Ha1)

H01 : Variabel penempatan karyawan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha1 : Variabel penempatan karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.10 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pertama

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Penempatan Karyawan	Loyalitas Karyawan	0,282	0,001	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil analisis jalur, diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta Standardize*) sebesar 0,282 dengan signifikansi 0,001. Karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,001 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

b. Hipotesis Kedua (Ha2)

H02 : Variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha2 : Variabel kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.11 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kedua

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Kompensasi	Loyalitas Karyawan	0,327	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil analisis jalur, diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta Standardize*) sebesar 0,327 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

c. Hipotesis Ketiga (Ha3)

H03 : Variabel penempatan Karyawan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha3 : Variabel penempatan karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketiga

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Penempatan Karyawan	Kinerja Karyawan	0,347	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber : Lampiran 7

Dari hasil analisis jalur, diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta Standardize*) sebesar 0,347 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Hipotesis Keempat (Ha4)

H04 : Variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha4: Variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.13 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis keempat

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Kompensasi	Kinerja Karyawan	0,222	0,013	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber : Lampiran 7

Dari hasil analisis jalur, diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta Standardize*) sebesar 0,222 dengan signifikansi 0,013. Karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,013 < 0,05$ maka menolak H0 menerima Ha. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Hipotesis Kelima (Ha5)

H05 : Variabel loyalitas karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha5 : Variabel loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kelima

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Loyalitas karyawan	Kinerja Karyawan	0,568	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber : Lampiran 8

Dari hasil analisis jalur, diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta Standardize*) sebesar 0,568 dengan signifikansi 0,000. Karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

f. Hipotesis Keenam (Ha6)

H06 : Variabel penempatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha6 : Variabel penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Tabel 4.15 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Keenam

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Penempatan karyawan	Loyalitas Karyawan	0,282	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan
Loyalitas Karyawan	Kinerja Karyawan	0,568	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber: Lampiran 6 dan 8

Pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta standardize*) sebesar 0,282 dengan signifikansi sebesar 0,000 karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta standardize*) sebesar 0,568 dengan signifikansi sebesar 0,000 karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

g. Hipotesis Ketujuh (Ha7)

H₀7: Variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Ha7: Variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketujuh

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	Sig.	Keterangan
Kompensasi	Loyalitas Karyawan	0,327	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan
Loyalitas Karyawan	Kinerja Karyawan	0,568	0,000	Menolak H0 dan menerima Ha atau signifikan

Sumber: Lampiran 6 dan 8

Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta standardize*) sebesar 0,327 dengan signifikansi sebesar 0,000 karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja diperoleh koefisien jalur langsung (*Beta standardize*) sebesar 0,568 dengan signifikansi sebesar 0,000 karena signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$ maka menolak H0 dan menerima Ha. Artinya loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

4.2 Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan dan kinerja karya PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Kemudian hasil dari pengujian koefisien dari analisis jalur tersebut juga menunjukkan bahwa penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, serta loyalitas karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang digunakan, yaitu penempatan karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (H1), kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (H2), penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H3), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H4), loyalitas karyawan

berpengaruh pada kinerja karyawan (H5), penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan (H6), dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan (H7) dapat diterima.

4.2.1 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Berdasarkan hasil penelitian, nilai t_{hitung} (3,280) lebih besar dari t_{tabel} (1,980), maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, dan nilai koefisien regresi sebesar 0,282. Nilai positif pada koefisien regresi menandakan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang searah terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember .

Dari hasil tersebut maka bisa dikatakan apabila perusahaan menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya, maka akan dipastikan karyawan tersebut akan loyal dan akan menguntungkan pihak perusahaan. Sebaliknya, penempatan yang kurang tepat akan memberi dampak buruk terhadap perusahaan, yaitu akan meningkatkan *turn-over* karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Rivai (dalam Putu Ivan dan I wayan Mudiarta, 2013:399) bahwa penempatan karyawan yang kurang tepat dapat berakibat terhambatnya produktivitas karyawan yang memiliki produktivitas kerja dan kepuasan kerja tinggi sehingga karyawan cenderung untuk berhenti pada bulan-bulan pertama bekerja.

4.2.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} (3,797) lebih besar dari t_{tabel} (1,980) maka bisa dikatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Dengan nilai koefisien regresi yang menunjukkan angka positif yaitu

sebesar (0,327), hal ini berarti bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang searah terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Seorang karyawan akan merasa dihargai apabila diberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja yang telah mereka berikan. Kebutuhan hidup karyawan yang mendesak untuk dipenuhi, akan memberikan semangat karyawan dalam bekerja, oleh karena itu program kompensasi sangatlah penting bagi karyawan maupun perusahaan. Seperti yang di ungkapkan oleh Handoko (1994:155), program kompensasi penting bagi perusahaan karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan karyawan, maka akan semakin besar pula rasa loyal pada diri karyawan terhadap perusahaan.

4.2.3 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Ditunjukkan dengan nilai dari t_{hitung} (3,958) lebih besar dari t_{tabel} (1,980) dan dengan nilai koefisien regresi sebesar (0,347). Nilai koefisien tersebut menunjukkan angka positif sehingga dapat dikatakan bahwa penempatan karyawan memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan. Semakin tepat perusahaan dalam menempatkan karyawannya, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh I Made Bagus dan I Wayan Suana (2013) yaitu penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997:276) yang menyatakan penempatan adalah pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Dari

teori tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menempatkan karyawannya agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4.2.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Program kompensasi yang diberikan oleh pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Dibuktikan dengan hasil analisis yang menunjukkan nilai dari t_{hitung} (2,527) lebih besar dari t_{tabel} (1,980) dan dengan nilai koefisien regresi sebesar (0,222). Angka koefisien regresi tersebut menunjukkan angka positif sehingga kompensasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis tersebut, bisa dikatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya.

Penelitian ini, juga diperkuat oleh pendapat dari Saydam (2000:267), yaitu, kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik. Kemudian, searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Eko (2011) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dengan adanya teori dan penelitian yang pernah dilakukan, maka apabila perusahaan memberikan kompensasi yang layak, maka kinerja karyawan akan meningkat.

4.2.5 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Loyalitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terbukti dengan analisis yang dilakukan dengan nilai dari t_{hitung} (7,405) lebih besar dari t_{tabel} (1,980) dan dengan nilai koefisien regresi sebesar (0,568). Dari hasil tersebut, maka bisa dikatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

Semakin besar rasa loyal karyawan terhadap perusahaan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugasnya.

Rasa loyal dalam diri karyawan, akan memberikan dampak baik terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memberikan fasilitas yang mampu membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga rasa loyal tersebut akan timbul dengan sendirinya. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Saydam (2000:416), pembinaan loyalitas perlu dilakukan agar sumber daya manusia perusahaan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan, merasa memiliki terhadap perusahaan, dapat mencegah *turn over*, menjamin kesinambungan kinerja perusahaan, menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja, dapat meningkatkan profesionalisme dan produktifitas kerja.

4.2.6 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh penempatan karyawan melalui loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Penempatan karyawan sangat memberikan dampak terhadap kesetiaan karyawan dalam bekerja. Apabila karyawan telah merasa nyaman dan loyal dalam bekerja, maka akan memberikan dampak baik terhadap hasil kerja atau kinerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan akan lebih giat dalam bekerja apabila ditempatkan pada pekerjaan yang tepat. Penempatan karyawan tetap yang berupa promosi, mutasi, dan demosi di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember sangat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan memiliki prestasi dalam bekerja, maka mereka akan memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Untuk program mutasi, diberlakukan kepada karyawan yang menurut perusahaan cukup handal mengatasi masalah yang terdapat pada salah satu tempat kerja dalam perusahaan tersebut, namun bobot tugas dan tanggung jawabnya relatif sama. Kemudian dalam program demosi, diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja rendah dalam waktu yang cukup lama atau bisa dikatakan karyawan yang disfungsional, maka karyawan tersebut akan diberikan sanksi atau diturunkan jabatannya. Teori loyalitas dari

Rivai (2011:857) yang mengatakan bahwa *satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber loyalitas kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan loyalitas, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan loyalitas kerja. Dari teori tersebut dapat dikatakan bahwa, kesesuaian perusahaan dalam menempatkan karyawannya akan mempengaruhi loyalitas karyawan yang berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

4.2.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Sesuai penelitian yang dilakukan, bahwa ada pengaruh kompensasi melalui loyalitas terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Tujuan utama setiap karyawan dalam bekerja adalah mendapatkan kompensasi yang layak dan sesuai dengan jasa yang telah diberikan terhadap perusahaan. Kompensasi langsung yang diberikan oleh pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, khususnya karyawan tetap perusahaan yaitu diberikan setiap tanggal 27. Adapun bonus dan insentif diberikan kepada karyawan apabila perusahaan memiliki keuntungan yang lebih dari hasil penjualan.

Program kompensasi di PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember sangat memberikan dampak terhadap sikap setia karyawan dalam bekerja. Hal ini juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan. Sikap setia karyawan akan terbentuk apabila mereka merasa dihargai dengan upah yang sesuai dengan jasa yang telah mereka berikan terhadap perusahaan. Apabila perusahaan telah memberikan kompensasi yang layak, maka perasaan loyal karyawan akan timbul dengan sendirinya, sehingga kinerjanya pun akan meningkat. Tjiptono (2006:77) menyatakan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah diketahui bahwa 1) Pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja akan lebih besar pengaruhnya apabila melalui perantara faktor loyalitas yang dimiliki oleh karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. 2) Responden dalam penelitian tersebar pada beberapa afdeling yang jaraknya tidak dekat, sehingga peneliti membutuhkan waktu lama dalam mendapatkan hasil kuesioner. 3) Responden dalam penelitian ini hanya karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. 4) Aktivitas pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yang cukup padat, membuat peneliti membutuhkan waktu lama dalam mendapatkan informasi maupun data.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- c. Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- d. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- e. Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- f. Penempatan karyawan melalui loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;
- g. Kompensasi melalui loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember;

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dihimbau untuk menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan, agar karyawan memiliki sikap loyal dan kinerja meningkat, baik penempatan berupa promosi, mutasi, maupun demosi.
- b. Pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dihimbau lebih meningkatkan kompensasi yang diberikan yang meliputi gaji, insentif serta bonus yang diberikan kepada karyawannya.

- c. Pihak PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember dihimbau lebih meningkatkan dan mendorong karyawannya dengan memberikan kompensasi yang layak dan memadai agar karyawan dapat bekerja lebih baik didalam menyelesaikan produksinya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aprilia, C.M. 2014. Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank BNI (persero), Tbk. KCU Manado. *Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 944-954*. Manado : Universitas Sam Ratulangi.
<http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/4441>
[26 Februari 2015]
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang. K.W. 2013. Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Sekota Semarang. *Jurnal. Vol 5, no 2. Edisi Juni*. Semarang : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang
<http://jurnal.stiesemarang.ac.id/index.php/JSS/article/view/66/58>
[23 Februari 2015]
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Hani, Handoko. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____ 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- I Made, Bagus Githa Wijaya, dan Suana, I Wayan. 2013. Pengaruh Penempatan dan Pengalaman terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal. 1311-1332*. Bali:Universitas Udayana.
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5777>
[14November 2014]
- I Wayan, M.U, Putu Ivan, A.P. 2013. Pengaruh Penempatan dan Pengalaman Kerja serta Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal.398-409*. Bali:Universitas Udayana.
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/8286/7019>
[14 November 2014]

- Indriantoro dan Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE
- Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi*. Jember : Jember University Press.
- Kiswuryanto, Aditya. 2014. “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bagian HRD di PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Bogor)”. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
<http://eprints.undip.ac.id/42794/1/KISWURYANTO.pdf>
[09 November 2014)
- Kurniadi, Fajar. 2012. “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah”. Skripsi. Bandung : Universitas Widyatama.
<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2266/Fajar%20Kurniadi.pdf?sequence=1>
[09 November 2014]
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marihot T, E Hariandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Glamedia Widiasarana.
- Martoyo, Susilo. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta : PT-BPFE.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Muryanto, Eko. 2011. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating". Skripsi. Surakarta : Universitas Sebelas Maret .
<http://eprints.uns.ac.id/10034/1/185941011201111091.pdf> .
[09 November 2014]
- Nasution, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Djambatan
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Riduwan. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Jakarta : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari teori ke praktek)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta Raja : Grafindo.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jilid Pertama. Jakarta: Prenhallindo.
- Safrina, H.R. 2014. "Pengaruh Penempatan karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PTPN XII Kantor Wilayah II Jember". Tidak dipublikasikan. Skripsi. Jember : Universitas Jember.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management Jilid 2)*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.
- Schuler & Jackson . 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam : Percetakan P.T. Gelora Aksara Pratama.
- Siagian, Sondang. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1991. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung agung.

- Simamora, Henrys. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi IV)*. Jakarta: STIE YKPN
- Siswanto, V.A. 2012. *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto & Meldona. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN Maliki Press(Anggota IKAPI).
- Sonnia, I.P. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus”. Tidak dipublikasikan. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2011). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistiyani & Rosida. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sulistiyani. 2002. *Efektivitas Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Jakarta : BPK Gunung Mulia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan Tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S-1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi dengan mengisi pernyataan – pernyataan yang tersedia dalam kuisisioner Penelitian ini. Judul penelitian yang berhubungan dengan pernyataan dalam kuisisioner ini adalah “**Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember)**”. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan bersifat terbatas dan artinya hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini dan peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang diperoleh dari Bapak/Ibu/Sdr/i .

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini.

Hormat Saya,

Andita Wahyu Utami

NIM. 110810201046

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :(diisi oleh peneliti)
Nama :
Umur :Tahun
Jenis kelamin : (Perempuan/Laki-laki)*
Pendidikan terakhir :
Jabatan :
Golongan :
Lama bekerja :

A. Petunjuk pengisian

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berikan tanda checklist (\checkmark) pada salah satu kolom setiap pernyataan, sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat lima (5) pilihan jawaban dengan keterangan sebagai berikut :

SS = Sangat setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

(*Coret yang tidak perlu)

b. Pernyataan**1. Penempatan Karyawan**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Perusahaan menerapkan promosi jabatan jika kinerja karyawan meningkat dan telah bekerja minimal 5 tahun.					
2.	Perusahaan sering memindah lokasi/tempat kerja dengan tanggung jawab yang relatif sama.					
3.	Perusahaan menerapkan penurunan jabatan apabila kinerja karyawan rendah.					

2. Kompensasi

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya keluarkan					
2.	Besarnya insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya					
3.	Besarnya tunjangan yang saya terima sesuai harapan					
4.	Fasilitas yang diberikan perusahaan selama ini membuat saya nyaman.					

3. Loyalitas Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu berusaha mematuhi peraturan dari perusahaan.					
2.	Dengan senang hati saya menyelesaikan tanggung jawab dalam pekerjaan saya.					
3.	Saya menerima dengan senang setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan, walaupun menambah beban kerja saya.					
4.	Saya selalu melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan dengan apa adanya.					

4. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2.	Saya selalu mencapai target penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
3.	Semua pekerjaan dapat saya laksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab					
4.	Saya selalu membina hubungan baik dengan karyawan lain untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.					
5.	Saya selalu berinisiatif menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan					

31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
32	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
33	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
34	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
38	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
41	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
42	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
44	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
56	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
59	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
60	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4

61	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
63	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
70	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
71	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
73	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
75	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
77	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
79	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3
80	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
81	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
84	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
85	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
86	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
89	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4



No.	Successive Interval				X.2.2	X.2.3	X.2.4	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.2.1												
1	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	2,67292	2,550156	2,58547	5,763623	1	5,104957	4,694605	1	3,293182	4,642841	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	4,74601	2,993764
3	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	5,104957	4,694605	1	3,293182	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	5,050275	4,74601	4,63823
4	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764
5	1	2,550156	4,119673	3,627262	2,996315	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	5,050275	1	2,993764
6	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	4,642841	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
7	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	1	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	1
8	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	5,050275	3,099465	4,63823
9	1	2,550156	2,58547	3,627262	2,996315	3,201386	4,694605	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
10	1	2,550156	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
11	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
12	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
13	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
14	2,67292	1	2,58547	3,627262	1	3,201386	1	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
15	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
16	2,67292	2,550156	1	3,627262	1	3,201386	1	1	3,293182	2,962616	3,40621	1	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
17	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
18	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	1	3,355575	3,099465	2,993764
19	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
20	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
21	1	1	2,58547	3,627262	1	3,201386	1	1	3,293182	1	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	1	2,993764
22	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
23	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
24	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
25	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
26	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	4,946	2,962616	5,144352	5,09591	3,393468	5,050275	4,74601	2,993764
27	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
28	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
29	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
30	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764

31	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
32	1	4,068819	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	4,642841	5,144352	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
33	2,67292	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	5,050275	4,74601	4,63823
34	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	5,104957	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	5,144352	3,380785	5,119751	5,050275	4,74601	2,993764
35	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	5,104957	2,987889	1	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
36	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	5,104957	4,694605	1	3,293182	4,642841	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
37	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
38	1	4,068819	2,58547	5,763623	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	4,642841	5,144352	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764
39	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	2,687085	3,293182	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
40	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	4,63823
41	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	4,642841	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
42	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
43	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	4,946	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
44	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
45	2,67292	1	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
46	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	5,104957	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
47	1	4,068819	2,58547	3,627262	2,996315	1	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	3,099465	4,63823
48	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
49	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
50	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
51	1	2,550156	2,58547	5,763623	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
52	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
53	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
54	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
55	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	4,74601	2,993764
56	1	4,068819	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
57	1	2,550156	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
58	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
59	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764
60	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	4,642841	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764

61	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
62	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	4,946	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
63	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
64	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	1	4,946	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
65	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
66	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
67	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
68	2,67292	1	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
69	1	4,068819	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	4,642841	5,144352	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
70	2,67292	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	5,050275	4,74601	4,63823
71	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	5,104957	4,694605	2,687085	3,293182	2,962616	5,144352	3,380785	5,119751	5,050275	4,74601	2,993764
72	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
73	1	1	1	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
74	1	2,550156	2,58547	3,627262	2,996315	3,201386	4,694605	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
75	1	4,068819	4,119673	3,627262	2,996315	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
76	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
77	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
78	2,67292	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	4,642841	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
79	1	4,068819	4,119673	3,627262	2,996315	3,201386	4,694605	2,687085	4,946	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	1
80	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	2,996315	5,104957	2,987889	2,687085	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	4,74601	2,993764
81	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	3,099465	4,63823
82	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
83	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	4,642841	3,40621	5,09591	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
84	1	4,068819	2,58547	5,763623	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
85	1	4,068819	2,58547	3,627262	2,996315	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
86	1	4,068819	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	5,144352	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
87	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	4,63823
88	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	5,119751	5,050275	3,099465	2,993764
89	1	1	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
90	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764

91	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
92	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
93	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
94	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
95	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
96	1	4,068819	1	1	1	3,201386	4,694605	2,687085	3,293182	1	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	1
97	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	2,996315	1	2,987889	2,687085	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764
98	2,67292	2,550156	4,119673	5,763623	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
99	1	4,068819	4,119673	3,627262	2,996315	3,201386	4,694605	1	4,946	2,962616	3,40621	5,09591	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
100	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
101	1	4,068819	2,58547	5,763623	1	5,104957	1	1	4,946	2,962616	5,144352	3,380785	5,119751	1	3,099465	4,63823
102	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	1	5,09591	3,393468	3,355575	4,74601	2,993764
103	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	4,63823
104	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	2,962616	3,40621	5,09591	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
105	2,67292	2,550156	4,119673	3,627262	1	5,104957	4,694605	1	3,293182	4,642841	5,144352	3,380785	5,119751	3,355575	4,74601	2,993764
106	1	2,550156	4,119673	3,627262	1	5,104957	2,987889	1	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	4,63823
107	1	4,068819	4,119673	3,627262	1	1	4,694605	1	3,293182	4,642841	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
108	2,67292	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	4,694605	2,687085	3,293182	2,962616	5,144352	3,380785	5,119751	3,355575	4,74601	4,63823
109	1	1	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	1	5,144352	3,380785	5,119751	3,355575	3,099465	2,993764
110	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
111	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764
112	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
113	2,67292	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	5,050275	3,099465	2,993764
114	2,67292	2,550156	4,119673	3,627262	1	3,201386	2,987889	2,687085	3,293182	4,642841	3,40621	5,09591	5,119751	3,355575	4,74601	2,993764
115	1	4,068819	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	4,946	2,962616	3,40621	3,380785	5,119751	5,050275	3,099465	2,993764
116	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	1	2,962616	5,144352	3,380785	3,393468	3,355575	4,74601	4,63823
117	1	2,550156	2,58547	3,627262	1	3,201386	2,987889	1	3,293182	2,962616	3,40621	3,380785	3,393468	3,355575	3,099465	2,993764

LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	-.087	-.013	.401**
	Sig. (2-tailed)		.353	.886	.000
	N	117	117	117	117
X.1.2	Pearson Correlation	-.087	1	.340**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.353		.000	.000
	N	117	117	117	117
X.1.3	Pearson Correlation	-.013	.340**	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.886	.000		.000
	N	117	117	117	117
XT.1	Pearson Correlation	.401**	.716**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	-.061	.156	-.141	.334**
	Sig. (2-tailed)		.513	.092	.131	.000
	N	117	117	117	117	117
X.2.2	Pearson Correlation	-.061	1	-.152	.186*	.422**
	Sig. (2-tailed)	.513		.102	.044	.000
	N	117	117	117	117	117
X.2.3	Pearson Correlation	.156	-.152	1	.111	.555**
	Sig. (2-tailed)	.092	.102		.232	.000
	N	117	117	117	117	117
X.2.4	Pearson Correlation	-.141	.186*	.111	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.131	.044	.232		.000
	N	117	117	117	117	117
XT.2	Pearson Correlation	.334**	.422**	.555**	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.257**	.053	.116	.631**
	Sig. (2-tailed)		.005	.567	.212	.000
	N	117	117	117	117	117
Z.2	Pearson Correlation	.257**	1	.058	.075	.627**
	Sig. (2-tailed)	.005		.533	.423	.000
	N	117	117	117	117	117
Z.3	Pearson Correlation	.053	.058	1	.036	.512**
	Sig. (2-tailed)	.567	.533		.697	.000
	N	117	117	117	117	117
Z.4	Pearson Correlation	.116	.075	.036	1	.508**
	Sig. (2-tailed)	.212	.423	.697		.000
	N	117	117	117	117	117
ZT	Pearson Correlation	.631**	.627**	.512**	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	-.066	.276**	.164	.277**	.592**
	Sig. (2-tailed)		.482	.003	.077	.002	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Y.2	Pearson Correlation	-.066	1	.053	.177	.022	.413**
	Sig. (2-tailed)	.482		.571	.056	.815	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Y.3	Pearson Correlation	.276**	.053	1	.000	.240**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.003	.571		1.000	.009	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Y.4	Pearson Correlation	.164	.177	.000	1	.139	.551**
	Sig. (2-tailed)	.077	.056	1.000		.135	.000
	N	117	117	117	117	117	117
Y.5	Pearson Correlation	.277**	.022	.240**	.139	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.002	.815	.009	.135		.000
	N	117	117	117	117	117	117
YT	Pearson Correlation	.592**	.413**	.566**	.551**	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	117	117	117	117	117	117

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	117	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	117	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.694	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3 Z.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```


Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	117	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	117	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	5

LAMPIRAN 5. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=X.1 X.2 Z Y

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Penempatan Karyawan	Kompensasi	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember
N		117	117	117	117
Normal Parameters ^a	Mean	2.3057	2.8684	3.0305	3.5943
	Std. Deviation	.54997	.35289	.44249	.42006
Most Extreme Differences	Absolute	.141	.157	.136	.159
	Positive	.114	.126	.109	.128
	Negative	-.141	-.157	-.136	-.159
Kolmogorov-Smirnov Z		1.018	1.088	.983	1.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.167	.145	.184	.141

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 6. HASIL ANALISIS JALUR X → Z

DESCRIPTIVES VARIABLES=X.1 X.2 Z Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Penempatan Karyawan	117	1.00	4.33	2.3057	.54997
Kompensasi	117	2.21	4.25	2.8684	.35289
Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	2.17	4.36	3.0305	.44249
Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	2.77	4.59	3.5943	.42006
Valid N (listwise)	117				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN

/DEPENDENT Z

/METHOD=ENTER X.1 X.2

/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	3.0305	.44249	117
Penempatan Karyawan	2.3057	.54997	117
Kompensasi	2.8684	.35289	117

Correlations

		Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	Penempatan Karyawan	Kompensasi
Pearson Correlation	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	1.000	.391	.421
	Penempatan Karyawan	.391	1.000	.332
	Kompensasi	.421	.332	1.000
Sig. (1-tailed)	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	.	.000	.000
	Penempatan Karyawan	.000	.	.000
	Kompensasi	.000	.000	.
N	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	117	117
	Penempatan Karyawan	117	117	117
	Kompensasi	117	117	117

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi, Penempatan Karyawan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.235	.38706

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Penempatan Karyawan

b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.633	2	2.817	18.800	.000 ^a
	Residual	17.079	114	.150		
	Total	22.712	116			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Penempatan Karyawan

b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.331	.300		4.440	.000		
	Penempatan Karyawan	.227	.069	.282	3.280	.001	.890	1.124
	Kompensasi	.410	.108	.327	3.797	.000	.890	1.124

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penempatan Karyawan	Kompensasi
1	1	2.960	1.000	.00	.01	.00
	2	.032	9.583	.09	.98	.06
	3	.007	20.056	.91	.01	.94

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

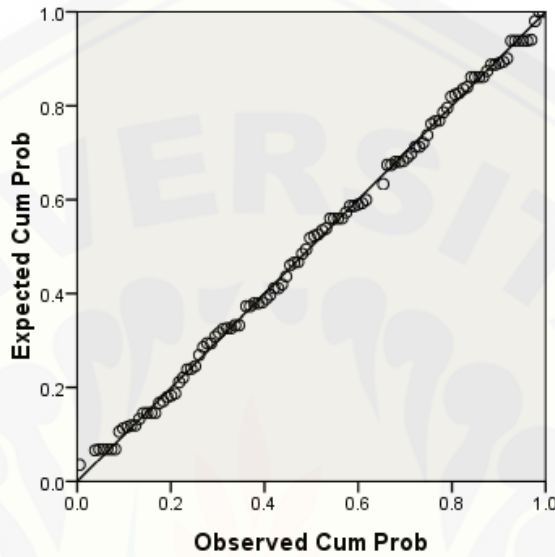
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5829	4.0577	3.0305	.22037	117
Std. Predicted Value	-2.031	4.661	.000	1.000	117
Standard Error of Predicted Value	.041	.171	.058	.022	117
Adjusted Predicted Value	2.6020	4.0109	3.0304	.21980	117
Residual	-.70043	1.45103	.00000	.38371	117
Std. Residual	-1.810	3.749	.000	.991	117
Stud. Residual	-1.838	3.770	.000	1.001	117
Deleted Residual	-.72226	1.46776	.00019	.39167	117
Stud. Deleted Residual	-1.857	4.012	.005	1.019	117
Mahal. Distance	.284	21.730	1.983	2.809	117
Cook's Distance	.000	.103	.007	.013	117
Centered Leverage Value	.002	.187	.017	.024	117

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

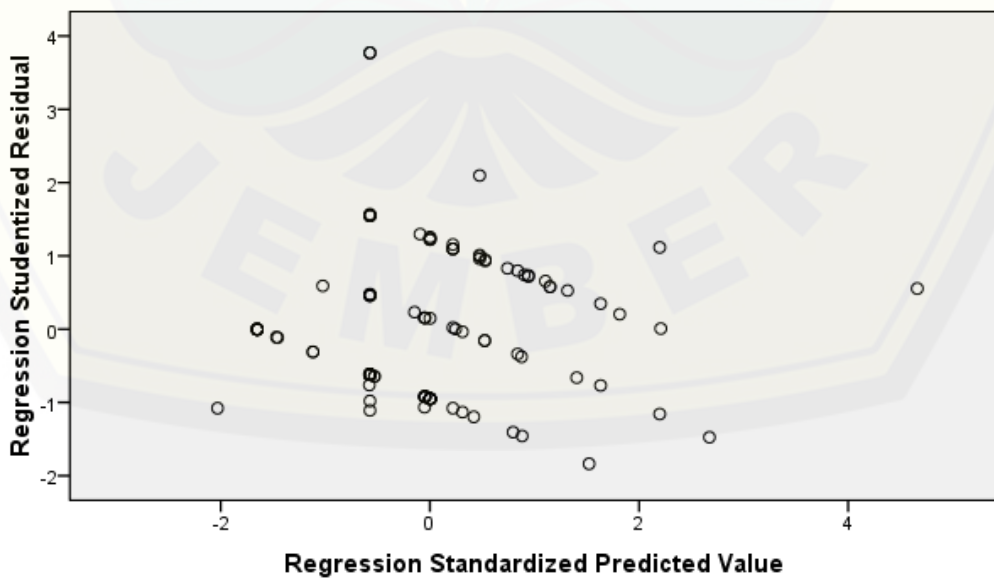
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember



LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	3.5943	.42006	117
Penempatan Karyawan	2.3057	.54997	117
Kompensasi	2.8684	.35289	117

Correlations

		Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	Penempatan Karyawan	Kompensasi
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	1.000	.421	.337
	Penempatan Karyawan	.421	1.000	.332
	Kompensasi	.337	.332	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	.	.000	.000
	Penempatan Karyawan	.000	.	.000
	Kompensasi	.000	.000	.
N	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	117	117
	Penempatan Karyawan	117	117	117
	Kompensasi	117	117	117

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi, Penempatan Karyawan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 ^a	.221	.207	.37410

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Penempatan Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.514	2	2.257	16.126	.000 ^a
	Residual	15.954	114	.140		
	Total	20.468	116			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Penempatan Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.227	.290		7.687	.000		
	Penempatan Karyawan	.265	.067	.347	3.958	.000	.890	1.124
	Kompensasi	.264	.104	.222	2.527	.013	.890	1.124

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penempatan Karyawan	Kompensasi
1	1	2.960	1.000	.00	.01	.00
	2	.032	9.583	.09	.98	.06
	3	.007	20.056	.91	.01	.94

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

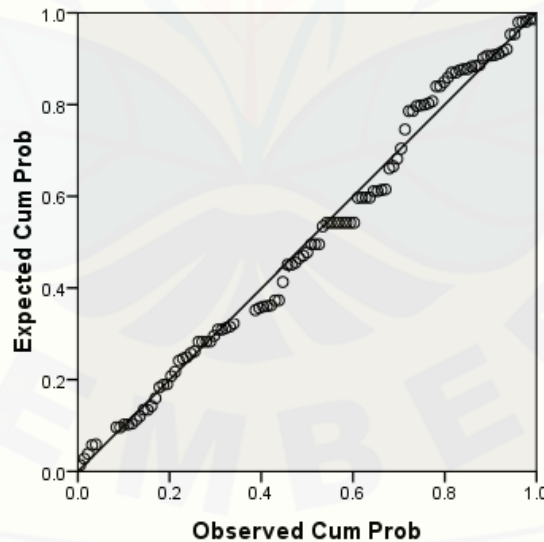
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2050	4.4959	3.5943	.19726	117
Std. Predicted Value	-1.974	4.571	.000	1.000	117
Standard Error of Predicted Value	.039	.166	.056	.021	117
Adjusted Predicted Value	3.2025	4.5680	3.5944	.19939	117
Residual	-.82057	.82315	.00000	.37086	117
Std. Residual	-2.193	2.200	.000	.991	117
Stud. Residual	-2.254	2.241	.000	1.004	117
Deleted Residual	-.86641	.85362	-.00012	.38014	117
Stud. Deleted Residual	-2.296	2.282	.001	1.009	117
Mahal. Distance	.284	21.730	1.983	2.809	117
Cook's Distance	.000	.095	.008	.014	117
Centered Leverage Value	.002	.187	.017	.024	117

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

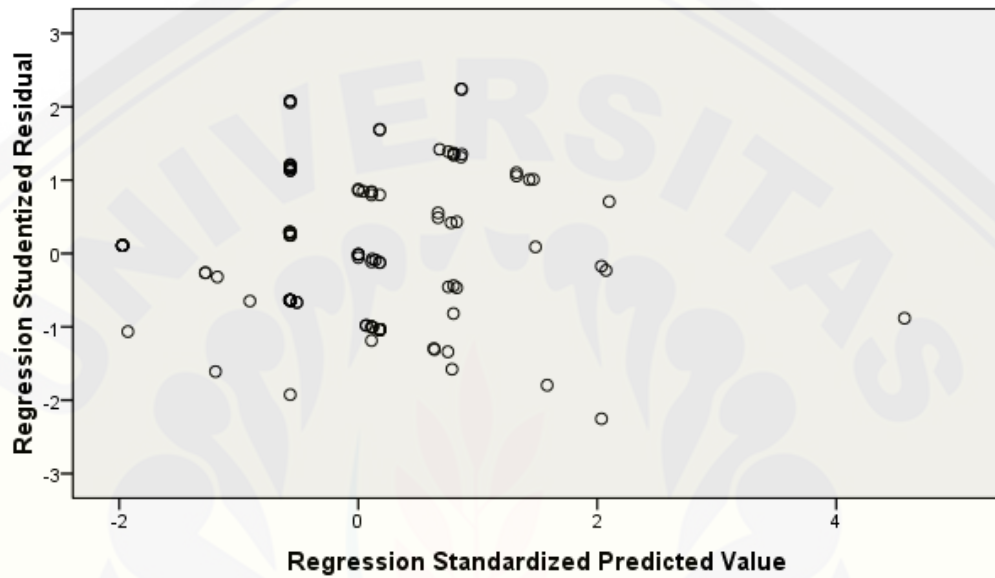
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember



LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
    
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	3.5943	.42006	117
Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	3.0305	.44249	117

Correlations

		Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	1.000	.568
	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	.568	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember		.000
	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	.000	
N	Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	117
	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	117	117

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 ^a	.323	.317	.34715

- a. Predictors: (Constant), Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

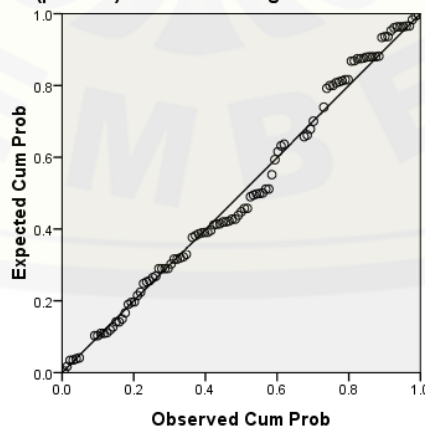
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.960	.223		8.784	.000
	Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember	.539	.073	.568	7.405	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (persero) Kebun Glantangan Jember



LAMPIRAN 9. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

LAMPIRAN 10. HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI

FREQUENCIES VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 Z.1 Z.2 Z.3 Z.4 Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5

/ORDER=ANALYSIS.

X.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	84	71.8	71.8	71.8
5	33	28.2	28.2	100.0
Total	117	100.0	100.0	

X.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	12.0	12.0	12.0
4	80	68.4	68.4	80.3
5	23	19.7	19.7	100.0
Total	117	100.0	100.0	

X.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	10.3	10.3	10.3
4	81	69.2	69.2	79.5
5	24	20.5	20.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

X.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	107	91.5	91.5	91.5
5	10	8.5	8.5	100.0
Total	117	100.0	100.0	

X.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	2.6	2.6	2.6
4	103	88.0	88.0	90.6
5	11	9.4	9.4	100.0
Total	117	100.0	100.0	

X.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.4	3.4	3.4
	4	93	79.5	79.5	82.9
	5	20	17.1	17.1	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	86	73.5	73.5	73.5
	5	31	26.5	26.5	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	85	72.6	72.6	73.5
	5	31	26.5	26.5	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.4	3.4	3.4
	4	91	77.8	77.8	81.2
	5	22	18.8	18.8	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	94	80.3	80.3	81.2
	5	22	18.8	18.8	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	92	78.6	78.6	79.5
	5	24	20.5	20.5	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	93	79.5	79.5	80.3
	5	23	19.7	19.7	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.9	.9	.9
	4	89	76.1	76.1	76.9
	5	27	23.1	23.1	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.7	1.7	1.7
	4	86	73.5	73.5	75.2
	5	29	24.8	24.8	100.0
	Total	117	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	2.6	2.6	2.6
	4	87	74.4	74.4	76.9
	5	27	23.1	23.1	100.0
	Total	117	100.0	100.0	