

## **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)*

Andita Wahyu Utami, Sudarsih, Agus Priyono  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: anditawahyuutami@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan seluruh karyawan tetapnya sebagai populasi, yaitu sebanyak 164 karyawan. Penarikan jumlah sampel menggunakan teknik *proporsional random sampling* dan perhitungan rumus Slovin, sehingga diperoleh sampel sebanyak 117 responden. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

**Kata Kunci:** Kinerja karyawan, kompensasi, loyalitas karyawan, penempatan karyawan

### **Abstract**

*This research aims to examine and analyze the effect of job placements on employees and compensation to employee performance of PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. This type of research is explanatory research by using all its permanent employees as the population, as many as 164 employees. Withdrawal the number of samples using proportional random sampling technique and calculation formula Slovin, in order to obtain a sample of 117 respondents. Tools of analysis in this study using path analysis (path analysis). The results showed that the job placements on employees and compensation effect directly or indirectly to the performance through loyalitas employees PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember..*

**Keywords:** Compensation, employee performance, job placement on employees, loyalitas employees

### **Pendahuluan**

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. Salah satu bentuk peningkatan kinerja karyawan yaitu pemberian tugas atau tanggung jawab kepada karyawan yang sesuai dengan bidang keahliannya.

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. 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 disebuah perusahaan. Apabila perusahaan telah memberikan fasilitas-fasilitas yang

memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan atau loyalitas 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. 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).

PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan 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. 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 sesuai keputusan Manajer Wilayah 2. Terjadinya pemindahan penempatan dilatarbelakangi oleh beberapa hal sesuai keputusan yang telah dipertimbangkan oleh Manajer PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan. Selain penempatan karyawan, PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan 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)” .

## Metode Penelitian

### Rancangan atau Desain Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu metode penelitian untuk meneliti ada tidaknya pola hubungan dua variabel atau lebih.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif berupa struktur organisasi, sejarah perusahaan. Data kuantitatif berupa jumlah seluruh karyawan PTPN XII (persero) Kebun Glantangan. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku bacaan yang terkait dengan variabel yang diteliti, data yang diperoleh dari internet, dan jurnal-jurnal yang berkaitan.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yang berjumlah 164 karyawan periode Tahun 2014. Berikut adalah tabel jumlah karyawan tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember:

Tabel 1. Jumlah Karyawan Tetap PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember

No.	Afdeling/ bagian	Gol III A -IVD	Gol IB -IID	Gol IA	Jumlah
1	Kantor Induk	5	14	8	27
2	Kalimayang	1	6	18	25
3	Bajing onjur	1	3	9	14
4	Kalibajing	1	4	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
	<b>Jumlah</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>109</b>	<b>164</b>

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

Sedangkan penarikan sampel, diperoleh dari teknik *proporsional random sampling* dan perhitungan rumus Slovin dengan derajat keyakinan 5%, sehingga diperoleh 117 karyawan sebagai responden. Jumlah sampel tiap afdeling dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 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
	<b>Jumlah</b>	<b>164</b>	<b>117</b>

(Sumber : Data diolah, 2015)

### Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat.

### Hasil Penelitian

#### Uji Instrumen

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas data. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *product moment pearson's* dengan angka kritis taraf signifikan 5%. Dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga indikator dalam penelitian ini dinyatakan relevan atau valid.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach Alpha*, dimana suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa data yang diperoleh  $> 0,60$ , sehingga dapat dikatakan bersifat reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Dari pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai probabilitas untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, sehingga data dalam penelitian berdistribusi normal.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas model, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas model yang dilakukan, diketahui bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal sehingga dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji multikolinieritas diketahui bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel *independent* karena pengujian menunjukkan nilai VIF kurang dari 10.

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tebaran data tidak membentuk garis tertentu atau tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, sehingga tidak ada heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

#### 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. Berikut pada Tabel.3 disajikan hasil analisis jalur:

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur

Jalur	Beta ( $\beta$ )	Sig.		$\alpha$	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	0,28	0,006	<	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,33	0,024	<	0,05	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,347	0,016	<	0,05	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,222	0,001	<	0,05	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,568	0,001	<	0,05	Signifikan
$\epsilon_1$	0,708	-		-	-
$\epsilon_2$	0,728	-		-	-

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh hasil yang dapat dinyatakan berikut:

#### a. Pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan

Variabel penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai thitung  $>$  ttabel ( $3,280 > 1,980$ ) dengan signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan. thitung 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 thitung  $>$  ttabel ( $3,797 > 1,980$ ) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. thitung 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 signifikansi  $0,000 < 0,05$ . 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 signifikansi  $0,013 < 0,05$ . 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 kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $7,405 > 1,980$ ) dengan signifikansi  $0,013 < 0,05$ . 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 $\epsilon_1$ variabel lain selain $X_1$ , dan $X_2$ terhadap Z

$$\begin{aligned}\epsilon_1 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,498} \\ &= \sqrt{0,502} \\ &= 0,708 \text{ atau } 70,8\%\end{aligned}$$

artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh variabel selain  $X_1$ , dan  $X_2$  dalam model tersebut adalah sebesar 70,8 %.

#### g. Pengaruh $\epsilon_2$ variabel lain selain $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y

$$\begin{aligned}\epsilon_2 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,470} \\ &= \sqrt{0,53} \\ &= 0,728 \text{ atau } 72,8\%\end{aligned}$$

artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh variabel selain  $X_1$  dan  $X_2$  dalam model tersebut adalah sebesar 72,8 %.

### Hasil Perhitungan Jalur

#### a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

1) Pengaruh langsung variabel penempatan karyawan terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 28,2 %;

2) Pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 32,7%;

3) Pengaruh langsung variabel penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 34,7%;

4) Pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 22,2 %;

5) Pengaruh langsung variabel 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 atau 16%

2) Pengaruh secara tidak langsung variabel kompensasi melalui loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan ( $0,327 \cdot 0,568$ ) = 0,185 atau 18,5 %

#### c. Total Effect

1) *Total Effect* :  $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,347 + 0,160 = 0,507$  atau 50,7%

2) *Total Effect* :  $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $0,222 + 0,185 = 0,407$  atau 40,7%

### Hasil Pengujian Hipotesis

#### a. Hipotesis Pertama ( $H_{a1}$ )

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

#### b. Hipotesis Kedua ( $H_{a2}$ )

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

#### c. Hipotesis Ketiga ( $H_{a3}$ )

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya penempatan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### d. Hipotesis Keempat ( $H_{a4}$ )

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  $H_0$  menerima  $H_a$ . Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## e. Hipotesis Kelima (Ha5)

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## f. Hipotesis Keenam (Ha6)

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . 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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## g. Hipotesis Ketujuh (Ha7)

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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . 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  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, ada pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.

### 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.

### 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 diungkapkan 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.

### 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.

### **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.

### **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.

### **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 disfungsi, 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.

### **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.

### 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.

### Kesimpulan dan Saran

#### Kesimpulan

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

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan:

- 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.
- 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.

### Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dalam penelitian ini khususnya pimpinan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yang telah memberikan ijin penelitian serta kepada seluruh staf dan karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember yang bersedia menjadi responden dengan memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

### Daftar Pustaka

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama: Graha Ilmu.
- Hani, Handoko. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- I Made, Bagus Gittha 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> [14 November 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]
- 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]
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta Raja : Grafindo.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management Jilid 2)*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Schuler & Jackson . 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam : Percetakan P.T. Gelora Aksara Pratama.
- Siswanto & Meldona. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN Maliki Press(Anggota IKAPI).
- Sulistiyani & Rosida. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.