

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Loyalitas Karyawan

The Effect On Human Resource Management Practice On Employee Loyalty

Naruda Aditya Maulana dan Anastasya Riani S

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
anastasiariani_fe@staff.uns.ac.id

ABSTRACT

This study examine influence job analysis, employee selection, training and development, performance assessment, career planning, and compensation on employee loyalty. Methods of sample used in this research is to use purposive random sampling method. criteria respondents in this study are employees with tenure of more than 6 month, with a population of 140 employees and a sample of 103 employees. This study uses regression analysis that multiple linear regression. The results of this study concluded that analysis, employee selection, training and development, performance assessment, career planning, and compensation effect on employee loyalty. This study has limitations, including the number of samples, the absence of control variables that can explain in more detail the differences of the characteristics of the respondent, and the translation of foreign-language questionnaires were possible less animates from the original source. So, that in future studies are expected to complement the limitations in this study.

Keyword: *hrd practices, employee loyalty*

PENDAHULUAN

Semakin majunya perkembangan teknologi di era globalisasi seperti sekarang ini semakin keras juga kompetisi dunia usaha yang ditimbulkan oleh perkembangan tersebut, sehingga memicu perusahaan-perusahaan untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang mereka miliki guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Jenis sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan bermacam-macam mulai dari fisik, manusia, finansial dan keunggulan teknologi dan informasi. Namun diantara sekian banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting karena sumber daya manusia adalah yang mengalokasikan dan mengelola sumber daya perusahaan lainnya (Dessler, 2015 : 48).

Masalah Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen, karena keberhasilan manajemen dan yang lainnya tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dukungan individu yang diterima dan loyalitas yang tinggi bagi pekerjaan maupun perusahaan (Malthis dan Jackson, 2002 : 32). Setiap organisasi atau perusahaan telah mempunyai program kerja yang akan dilakukan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Demi mendukung program kerja tersebut tentu karyawan atau anggota pada organisasi atau perusahaan harus memiliki produktivitas kerja yang baik dan loyalitas yang tinggi. Fahmi (2007) mengatakan dengan loyalitas karyawan yang tinggi maka kemungkinan organisasi atau perusahaan tersebut akan mencapai program kerja dan mencapai tujuan dari organisasi

atau perusahaan.

Saat ini loyalitas karyawan bukan lagi sekadar merujuk pada kemampuan karyawan menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya yang sesuai dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan tersebut. Menurut Hasibuan (2005 : 102) loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Oleh karena itu perusahaan harus menjaga dan meningkatkan loyalitas karyawannya dengan melakukan praktik - praktik manajemen sumber daya manusia dengan lebih efisien. Analisis pekerjaan merupakan titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia. Moyes, Shoy dan Newsom (2008) mengemukakan analisis pekerjaan dapat meningkatkan loyalitas dengan cara perusahaan menganalisis seseorang karyawan mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaannya serta kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut. Dengan begitu perusahaan akan mengetahui pekerjaan apa yang cocok yang akan diberikan oleh karyawan tersebut. jika seseorang karyawan dapat bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki yang sesuai dengan posisi pekerjaannya, maka hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan di perusahaan.

Seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. (Sunnyoto 2008 : 172), Perusahaan perlu melakukan seleksi terhadap karyawan dengan menjaring karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengisi posisi pekerjaan yang dibutuhkan, sehingga karyawan yang sesuai dengan kualifikasi tersebut akan mudah menyesuaikan diri terhadap pekerjaan yang dianggap sudah sesuai dengan passion karyawan. Sehingga karyawan tersebut secara tidak langsung dapat memiliki loyalitas terhadap pekerjaan mereka. Karyawan akan senantiasa memiliki tanggung jawab atas pekerjaan, karyawan dapat mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, disiplin serta jujur dalam bekerja (Harel dan Tzafrir, 1996). Menurut Mangkunegara (2006 : 133) pelatihan dan pengembangan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja karyawan dapat dilakukan dengan menambah pengetahuan, keterampilan dan mengubah sikap, sehingga dapat menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga. Dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, guna mencapai tujuan perusahaan Perusahaan harus mewajibkan karyawannya mengikuti program pelatihan dan pengembangan agar karyawan tersebut mendapatkan keterampilan, pengetahuan, dan ilmu yang bermanfaat untuk pekerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan temuan Shahzad, Bashir dan Ramay (2008) Karyawan yang berada dalam suatu divisi pekerjaan tertentu dimana karyawan masih memiliki keahlian yang minim akan merasa kurang memiliki komitmen dan rasa loyal terhadap pekerjaannya karena tidak adanya kompetensi dibidang tersebut. Tetapi dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan berimplikasi terhadap karyawan yang sebelumnya karyawan memiliki keahlian yang minim menjadi lebih berkompeten terhadap pekerjaannya. Sehingga karyawan yang telah lebih berkompeten inilah yang akan memiliki komitmen atas pekerjaan, karyawan akan senantiasa memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang dilakukan oleh manajer untuk menilai prestasi kerja karyawan (Rivai, 2005 : 173). Perusahaan melakukan evaluasi terhadap para karyawannya untuk mengetahui prestasi kerja yang nantinya evaluasi tersebut bisa dilakukan untuk menetapkan gaji dan upah karyawan. Dengan adanya evaluasi kinerja karyawan perusahaan dapat memprediksi seberapa baik kualitas karyawan. Evaluasi mampu mengetahui karyawan yang memiliki kualitas yang di bawah standar hingga kualitas yang tinggi. Sehingga karyawan yang memiliki kualitas yang di bawah standar memiliki indikasi untuk tidak memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Perencanaan karir merupakan suatu perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk para karyawan, apakah karyawan dapat naik jabatan atau naik pangkat sesuai dengan kemampuan dan syarat yang ditentukan perusahaan (Rivai, 2005 : 102). Manajemen di perusahaan memotivasi para karyawan dengan jenjang karir bertahap. Karyawan yang memiliki kompetensi yang unggul dalam pekerjaannya akan dipromosikan dan ditetapkan pada posisi tertentu, sedangkan karyawan yang kurang berkompoten akan ikut termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil bagi karyawan, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan (Handoko,2001:155). Penelitian ini bertujuan untuk “mereklikasi” penelitian dari Saghier, wahba dan aziz (2015). Penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang membedakan adalah lokasi penelitian dan jenis perusahaan yang diteliti. Penelitian Saghier, et al (2015) dilakukan di Mesir dan jenis perusahaan merupakan perusahaan jasa. Sedangkan penelitian ini dilakukan di Indonesia tepatnya di Surakarta dan meneliti di perusahaan manufaktur.

Penelitian ini dilakukan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang percetakan, yang saat ini sedang memperhatikan loyalitas karyawan. Penulis memilih perusahaan percetakan tersebut karena ingin mengetahui seberapa besar pengaruh analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, rencana karir, dan kompensasi pada loyalitas karyawan pada perusahaan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Dalam penelitian ini, masalah utama dalam perusahaan ini adalah loyalitas karyawan menurun yang di sebabkan banyak keluar atau masuknya karyawan di PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri yang berdampak pada produktifitas perusahaan menjadi menurun. Berdasarkan uraian diatas, maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri Surakarta)”.

LANDASAN TEORI

Pengertian Analisis Pekerjaan

Menurut Gary Dessler (2015 : 119) analisis pekerjaan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Rivai (2005 : 69), Analisis pekerjaan yaitu studi sistematis yang mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan serta pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang di butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sastrohadiwirjo (2002 : 172),

Analisis pekerjaan yaitu suatu aktifitas yang mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistematis. Gomes (2003 : 192), Analisis pekerjaan merupakan prosedur yang di lalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus yang di buat stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Menurut penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

Pengertian Seleksi Karyawan

Rivai (2008 : 89), seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Menurut Hasibuan (2005 : 223) proses seleksi adalah usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. Menurut para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi karyawan adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Istilah pelatihan sering disamakan dengan pengembangan (*development*) yang merupakan kesempatan-kesempatan belajar yang didesain untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Mangkuprawira (2004 : 186) bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Menurut Mathis (2002 : 255) pelatihan dan pengembangan adalah istilah yang menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar tercapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang relevan dari anggota-anggota organisasi. Pelatihan dan pengembangan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar dapat meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

Pengertian Penilaian Kinerja

Hasibuan (2000 : 301) mengatakan Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Menurut Rivai (2005 : 173) Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk

mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. Dari ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Pengertian Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan bagian dari orientasi karir total individu. Hal ini senada dengan pendapat (Sedamaryanti, 2009 : 154) yang menjelaskan bahwa orientasi karir total seorang individu terdiri dari beberapa aspek, yaitu : (1) perkembangan sikap-sikap karir, yang meliputi perencanaan karir dan eksplorasi karir, dan (2) perkembangan pengetahuan dan keterampilan, yang meliputi pengetahuan tentang pembuatan keputusan, dan pengetahuan tentang informasi dunia kerja. Rivai (2009 : 296) mengemukakan bahwa perencanaan karir merupakan proses pencapaian tujuan karir individu, yang ditandai oleh adanya: tujuan yang jelas setelah menyelesaikan pendidikan, cita-cita yang jelas terhadap pekerjaan, motivasi terhadap pendidikan, dan pekerjaan yang dicita-citakan, persepsi yang realistis terhadap diri maupun lingkungan, kemampuan mengelompokkan pekerjaan yang diminati, menghargai pekerjaan dan nilai-nilai yang ada di dalamnya secara positif, kemandirian dalam proses pengambilan keputusan, kematangan dalam proses pengambilan keputusan, dan menunjukkan cara-cara realistis dalam mencapai cita-cita pekerjaan. Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi menjadi sangat penting baik bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi perusahaan arti penting pemberian kompensasi harus dilakukan secara benar merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Kompensasi tidak dilakukan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawan yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk proses perekrutan karyawan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2004 : 365). Menurut Hasibuan (2003 : 238) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Mangkunegara (2009 : 206) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional

dan dapat dipertahankan.

Pengertian Loyalitas Karyawan

Hasibuan (2005 : 102), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggungjawab. Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas karyawan kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja.

Poerwopoespito (2005), juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang. Definisi-definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008 : 106). Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini Pengaruh lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Analisis Pekerjaan pada Loyalitas Karyawan

Analisis pekerjaan dilakukan oleh individu yang sungguh memahami orang-orang dalam pekerjaan dan keseluruhan system dalam organisasi. Dalam realitanya analisis pekerjaan dilaksanakan oleh pakar job analysis. Orang yang menganalisis pekerjaan harus terlatih dalam metode penelitian dasar selain itu juga harus ahli dalam teknik pengukuran objektif agar dapat menghasilkan analisis yang akurat. Analisis pekerjaan merupakan studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia (Rivai, 2005 : 67). Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan (Rivai, 2005 :68).

Hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh analisis pekerjaan terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa mirip dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang menekankan tentang pentingnya praktik analisis pekerjaan dalam meningkatkan loyalitas karyawan Moyes, Shoy dan Newsom (2008). Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai

berikut:

H₁: Analisis pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja.

Pengaruh Seleksi Karyawan pada Loyalitas Karyawan

Seleksi merupakan suatu kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Hasibuan (2005 : 223). Penelitian yang dilakukan juga oleh Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh seleksi karyawan terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa mirip dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang menekankan tentang pentingnya praktik seleksi karyawan dalam meningkatkan loyalitas karyawan Harel dan Tzafrir (1996). Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Seleksi karyawan berpengaruh pada loyalitas karyawan

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan pada Loyalitas Karyawan

Pelatihan dan pengembangan pada karyawan merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang dilakukan dalam waktu yang relatif singkat, baik untuk karyawan baru maupun lama. Hal ini senantiasa dilakukan perusahaan dengan karyawan dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para karyawannya secara terus-menerus. Mathis (2002 : 255). Penelitian yang dilakukan oleh Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa yang mirip dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang menekankan tentang pentingnya praktik pelatihan dan pengembangan dalam mencapai tujuan dan produktifitas perusahaan Shahzad, Bashir dan Ramay (2008). Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh pada loyalitas karyawan.

Pengaruh Penilaian Kinerja pada Loyalitas Karyawan

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri. Hasibuan (2003 : 301).

Penelitian yang dilakukan oleh Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh penilaian kinerja terhadap loyalitas karyawan. Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄ : Penilaian kerja berpengaruh pada loyalitas karyawan

Pengaruh Perencanaan Karir pada Loyalitas Karyawan

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya Rivai (2009 : 296). Penelitian yang dilakukan oleh Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh perencanaan karir terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa mirip dengan temuan dari penelitian sebelumnya yang menekankan tentang pentingnya perencanaan karir dalam mencapai loyalitas karyawan Tien, Triyono dan Mardalis (2012). Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅ : Perencanaan karir berpengaruh pada loyalitas karyawan

Pengaruh Kompensasi pada Loyalitas Karyawan

kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi bisa berupa reward, gaji atau kenaikan jabatan. Kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan. Hasibuan (2003 : 102). Penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2015) hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan memperbaiki sistem kompensasi karyawan di perusahaan, hal ini akan meningkatkan loyalitas karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang juga dilakukan Saghier, Wahba dan Aziz (2015) hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₆ : Kompensasi berpengaruh pada loyalitas karyawan

METODE PENELITIAN

Uji Validitas

Uji validitas berkaitan dengan kecermatan, keakuratan, atau kesahihan alat ukur. Alat ukur dinyatakan valid jika mampu memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukan dengan cara membandingkan nilai koefisien validitas dengan nilai koefisien korelasi tabel (r_{tabel}). Bila hasil pengujian menunjukkan bahwa keseluruhan item yang disajikan mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari koefisien korelasi tabel, ini berarti item-item tersebut valid. Untuk menguji validitas angket, dipergunakan *Korelasi Product Moment Pearson* dimana instrumen pertanyaan dikatakan valid jika nilai $0 < 0,05$ dan memiliki hubungan yang positif. (Ghozali, 2011) .

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat di andalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas alat pengukur atau instrumen yang skornya bukan 1 dan 0.

Uji Hipotesis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis pada penelitian ini. Regresi linier berganda adalah suatu analisis asosiasi yang digunakan secara bersamaan untuk meneliti pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel tergantung pada skala interval, Umi Narimawati (2008). Penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS v16.00 for Windows. Ada tahapan untuk mengetahui pengaruh analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi pada loyalitas karyawan diantaranya:

Uji Koefisien Determinasi R^2

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien determinasi berarti semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Begitu pula sebaliknya semakin kecil nilai koefisien determinasi berarti semakin kecil kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas (Ghozali 2006).

Uji Statistik F (pengaruh secara keseluruhan).

Fungsi uji F adalah untuk melihat dan mengetahui apakah variabel independen atau konstanta yang dimasukkan kedalam model memiliki pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen, (Ghozali 2006). Uji F ini bisa dilihat dari nilai F dan tingkat signifikansinya pada kolom tabel sig. dengan tingkat signifikansi kurang dari 5% atau 0,05.

Uji T

Uji t digunakan untuk menguji hubungan yang signifikan antara variabel x dan y, dimana variabel x berpengaruh valid terhadap variabel y secara individu atau sebagian (Ghozali, 2005). Uji t dapat dilihat pada tabel coefficients (a). Uji t ini ditentukan dari besarnya nilai t dan tingkat signifikansi kurang dari 5% atau 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur tersebut. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur (Ghozali, 2011). Untuk uji ini di gunakan program komputer SPSS 16.0 *for windows* menggunakan analisis faktor untuk menguji validitasnya. Menurut (Azwar, 2007) Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).. Hasil uji dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

No	Variable	R Hitung	R tabel	Keterangan
1.	Ap1	0.407	0.163	Valid
2.	Ap2	0.366		Valid
3.	Ap3	0.439		Valid
4.	Ap4	0.333		Valid
1.	Sk1	0.379	0.163	Valid
2.	Sk2	0.526		Valid
3.	Sk3	0.330		Valid
4.	Sk4	0.694		Valid
1.	Pp1	0.477	0.163	Valid
2.	Pp2	0.486		Valid
3.	Pp3	0.480		Valid
4.	Pp4	0.278		Valid
5.	Pp5	0.194		Valid
6.	Pp6	0.399		Valid
1.	Pkin1	0.521	0.163	Valid
2.	Pkin2	0.342		Valid
3.	Pkin3	0.369		Valid
4.	Pkin4	0.262		Valid
5.	Pkin5	0.189		Valid
6.	Pkin6	0.186		Valid
7.	Pkin7	0.268		Valid
1.	Pkar1	0.328	0.163	Valid
2.	Pkar2	0.361		Valid
3.	Pkar3	0.402		Valid
4.	Pkar4	0.221		Valid
5.	Pkar5	0.262		Valid
6.	Pkar6	0.264		Valid
7.	Pkar7	0.268		Valid
1.	Komp1	0.342	0.163	Valid
2.	Komp2	0.306		Valid
3.	Komp3	0.534		Valid
4.	Komp4	0.465		Valid
1.	Loy1	0.436	0.163	Valid
2.	Loy2	0.342		Valid
3.	Loy3	0.311		Valid
4.	Loy4	0.233		Valid
5.	Loy5	0.305		Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan data hasil uji validitas yang menggunakan korelasi *product moment pearson* di atas menyatakan bahwa variabel analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir, kompensasi dan loyalitas karyawan valid (berdasarkan perbandingan r hitung lebih besar dari r tabel). Oleh karena itu variabel-variabel di atas akan diikutsertakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika dalam satu variabel memiliki jawaban yang konsisten dari waktu ke waktu dengan syarat nilai uji reliabilitas dapat menunjukkan nilai alpha 0.6 (Ghozali, 2011). Nilai r hitung pada metode dalam penelitian ini diwakili oleh nilai alpha. Hasil uji reliabilitas yaitu :

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Analisis Pekerjaan	0.663	Reliabel
2.	Seleksi Karyawan	0.734	Reliabel
3.	Pelatihan dan Pengembangan	0.680	Reliabel
4.	Penilaian Kinerja	0.601	Reliabel
5.	Perencanaan Karir	0.601	Reliabel
6.	Kompensasi	0.686	Reliabel
7.	Loyalitas Karyawan	0.616	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.15 hasil uji reliabilitas, koefisien alpha pada beberapa variabel adalah di atas 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua faktor/ variabel telah reliabel atau dinyatakan layak digunakan dalam penelitian ini sebagai instrumen penelitian.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen (analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi). Secara bersama-sama terhadap kenaikan atau turunnya variabel dependen (loyalitas karyawan). Diperoleh hasil (R^2) sebesar 0.675. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas atau independen (analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi) dapat menjelaskan loyalitas karyawan sebesar 67.5%. Sedangkan sisanya sebesar 32.5% dipengaruhi variabel lain di luar model yang tidak penulis teliti. Sumber: Data diolah

Uji F

Uji Statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen bebas yang dimasukkan kedalam model regresi memiliki pengaruh bersama sama terhadap variabel dependen, Ghozali (2011).

Tabel 3 Hasil Uji Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132.560	6	22.093	35.304	.000b
	Residual	58.200	93	.626		
	Total	190.760	99			

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Dari uji Anova 4.17 dapat diketahui nilai F Hitung sebesar 35.304 dan nilai F table sebesar 2,19 itu artinya F hitung lebih besar dari F tabel atau dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu 0.000, sehingga variabel bebas (analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi) memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat (loyalitas karyawan).

Uji T

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial variabel independen (analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi) pengaruhnya terhadap variabel dependen.

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.718	.595		2.888	.005
	Analisis Pekerjaan	.067	.031	.069	2.162	.033
	Seleksi Karyawan	.115	.051	.146	2.240	.027
	Pelatihan dan Pengembangan	.230	.081	.315	2.851	.005
	Penilaian Kinerja	.186	.074	.279	2.515	.014
	Perencanaan Karir	.123	.059	.161	2.087	.040
	Kompensasi	.075	.037	.080	2.011	.047

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Uji T

Nilai uji T pada variabel Analisis Pekerjaan menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,033 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis pekerjaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Jadi apabila variabel analisis pekerjaan meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Nilai uji T pada variabel Seleksi Karyawan menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0,027 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jadi apabila variabel seleksi karyawan meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Nilai uji T pada variabel Pelatihan dan Pengembangan menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0.005, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jadi apabila variabel pelatihan dan pengembangan meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Nilai uji T pada variabel Penilaian Kinerja menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0.014, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jadi apabila variabel penilaian kinerja meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Nilai uji T pada variabel perencanaan karir menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 0.040, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jadi apabila variabel perencanaan karir meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Nilai uji T pada variabel kompensasi menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.047, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0.05 artinya hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Jadi apabila variabel kompensasi meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian :

H_1 : Analisis Pekerjaan Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel analisis pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4 nilai t hitung pada variabel analisis pekerjaan 2.162 dengan nilai signifikansi 0,033 ($Sig.<0,05$); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara analisis pekerjaan dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 *for windows* diatas, menunjukkan bahwa analisis pekerjaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 1 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa analisis pekerjaan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

H_2 : Seleksi Karyawan Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel seleksi karyawan memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4, nilai t hitung pada variabel seleksi karyawan 2.240 dengan nilai signifikansi 0,027

($Sig.<0,05$); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara seleksi karyawan dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 *for windows* diatas, menunjukkan bahwa seleksi karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 2 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

H₃ : Pelatihan dan Pengembangan Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4, nilai t hitung pada variabel pelatihan dan pengembangan 2.851 dengan nilai signifikansi 0,005 ($Sig.<0,05$); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 *for windows* diatas, menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 3 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

H₄ : Penilaian Kinerja Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4, nilai t hitung pada variabel penilaian kinerja 2.515 dengan nilai signifikansi 0,014 ($Sig.<0,05$); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara penilaian kinerja dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 *for windows* diatas, menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 4 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

H₅ : Perencanaan Karir Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4, nilai t hitung pada variabel perencanaan karir 2.087 dengan nilai signifikansi 0,040 ($Sig.<0,05$); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara perencanaan karir dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 *for windows* diatas, menunjukkan bahwa perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 5 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

H₆: Kompensasi Berhubungan Positif pada Loyalitas Karyawan

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah variabel kompensasi memiliki pengaruh yang positif dengan loyalitas karyawan. Berdasarkan perhitungan pada tabel 3.4, nilai t hitung pada variabel kompensasi 2.011 dengan nilai signifikansi 0,047 (*Sig.*<0,05); hasil ini mengatakan bahwa adanya pengaruh positif antara kompensasi dengan loyalitas karyawan. Sesuai dengan penjelasan hasil uji regresi menggunakan program SPSS 16 for windows diatas, menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang menunjukkan bahwa hipotesis 6 didukung dan hasil ini mirip dengan penelitian terdahulu dari Saghier, Wahba dan Aziz (2015) Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan percetakan.

Pembahasan Hasil Analisis

Hasil dari penelitian pengaruh analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir pada loyalitas karyawan, hasil terbukti ada pengaruh yang positif dan signifikan. Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini berupa uji instrumen dan uji hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut :

Uji instrument penelitian menunjukkan bahwa dalam instrument penelitian memenuhi syarat pengujian validitas dan reliabilitas. Pada uji validitas yang menggunakan *product moment* semua variable dinyatakan valid berdasarkan perbandingan r hitung lebih besar dari r table. Sehingga dalam uji validitas dapat diketahui semua item pertanyaan dapat mengidentifikasi variable dalam penelitian. Uji reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan nilai *cronbach's Alphas* dari alpha 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua faktor/ variabel telah reliabel atau dinyatakan layak digunakan dalam penelitian ini sebagai instrumen penelitian.

Uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa keenam hipotesis diterima dengan hasil sebagai berikut : Uji t menunjukkan hasil dari masing-masing keenam variabel penelitian mempunyai nilai lebih kecil dari 0,05 artinya hasil penelitian menunjukkan keenam variabel dalam penelitian ini berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Uji F menunjukkan hasil signifikan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa keenam variabel jika diuji secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas karyawan. uji koefisien determinasi menunjukan bahwa besarnya pengaruh keenam variable secara bersama sama pada loyalitas karyawan sebesar 67,5%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan PT Tiga Serangkai Surakarta, mengenai pengaruh analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi pada loyalitas karyawan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Analisis pekerjaan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa analisis karyawan yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.
2. Seleksi karyawan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini

mengindikasikan bahwa seleksi karyawan yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.

3. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.
4. Penilaian kinerja berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.
5. Perencanaan karir berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa perencanaan karir yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.
6. Kompensasi berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan Saghier, Wahba dan Aziz (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka.

Keterbatasan Penelitian

Penulis mengakui bahwa penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan dan kekurangan. Beberapa keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sumber rujukan dari daftar pertanyaan atau kuesioner berasal dari jurnal yang berbahasa asing, sehingga dalam menterjemahkan kedalam bahasa Indonesia dimungkinkan kurang menjiwai dari sumber kuesioner aslinya.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner, yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden menunjukkan keadaan yang pesimis.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam penelitian ini analisis pekerjaan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan di perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan praktik analisis pekerjaan dengan cara perusahaan lebih teliti dalam menganalisis pekerjaan yang nanti nya pekerjaan tersebut akan di berikan pada karyawan, dengan lebih meningkatkan praktik analisis pekerjaan, posisi pekerjaan yang didapat karyawan akan lebih sepadan dengan kemampuan yang dimiliki.
2. Seleksi karyawan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Perusahaan harus lebih selektif dalam menyeleksi karyawan dengan cara menyeleksi karyawan lebih selektif pada keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan adalah karyawan yang benar – benar loyal terhadap perusahaan.
3. Hasil dari penelitian ini Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Perusahaan harus lebih meningkatkan pelatihan dan pengembangan dengan cara mencari ahli yang berkompeten untuk memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan dengan begitu dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
4. Penilaian kinerja berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan penilaian kinerja dengan melakukan penilaian kinerja lebih rutin agar perusahaan dapat mengetahui mana karyawan yang loyal dan mana karyawan yang tidak loyal.

5. Hasil dari penelitian ini menunjukkan perencanaan karir berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Praktik perencanaan karir harus lebih di tingkatkan dengan melakukan transparansi pada jenjang karir semua karyawan agar karyawan terpacu untuk meningkatkan karirnya di perusahaan yang nantinya berdampak pada loyalitas karyawan tersebut.
6. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif pada loyalitas karyawan perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan kompensasi karyawan dengan cara memperbaiki sistem kompensasi yang sudah ada agar karyawan dapat terpacu dalam bekerja.

Implikasi

Hasil ini memberikan implikasi. perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan mereka dengan menerapkan analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan kompensasi Perusahaan dalam hal ini perlu menjaga analisis pekerjaan, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan perencanaan karir yang baik pada penerapannya dan pemberian kompensasi yang adil, dengan menerapkan sistem dengan baik dan benar, hal ini dapat menciptakan loyalitas karyawan yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 2007. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bachtiar, Aziz. 2004. *Manajemen Sukses*. Yogyakarta: Saujana.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Fahmi, Akhmad. 2007. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan pada Bagian Pengemudi PT. Citra Perdana Ken Dedes Malang. *Jurnal Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang*. h:112
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Griffin, Ricky, W. 2004. *Manajemen*. Penerjemah: Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, H. Malau SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hermawan, K.Andy dan Riana, Gede. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Loyalitas Karyawan Pada PT. Inti Buana Permai. *Jurnal Ekonomi Sosial*. Vol.7 114-119
- Harel, G.H. and Tzafirir, S.S. 1996. The Effects of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organisational and Market Performance of the Firm. *Journal of Human Resource Management*, 38, pp.185-200.
- Indriantoro, dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE

- Ivancevich, John M, Konopaske, Robert, dan Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Gelora Aksara.
- Jogiyanto, Hartono. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFPE.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2006. *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Moyes, G. D., Shao, L. P., dan Newsome, M. 2008. Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession. *Journal of Business & Economics Research*, 6(2), 65-81.
- Poerwopoespito, FX Oerio S. 2005. *Mengatasi Krisis Manusia Di Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Safitri Rahmadana. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Putera Lautan Kumala Lines. *Jurnal Administrasi bisnis* Vol.3 660-660
- Saghier, Niveen El, Wahba, Laila dan Aziz, Rasha Abdel. 2015. The Effect of Human Resources Management Practices on Employees' Loyalty. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education* vol.2 issue 4.
- Sastrohadwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Shahzad K, Bashir S, Ramay MI. 2008. Impact of HR Practices On Perceived Performance of university teachers in Pakistan. *The International Journal of Human* Vol:4 (2) 302-315.
- Shao, L. P., dan Newsome, M. 2008. The impact of human resource management on organizational performance. *Journal of Business* Vol.6 65-81.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:YKPN.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI
- Sugiyono. 2001. *Metode penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi SPSS*. Yogyakarta: ANDI
- Tien Martiwi, R., Triyono Dan Mardalis Ahmad. 2012. Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol.13, No.1 .
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Triton. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.