

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI PELENGKAP, DAN PERKEMBANGAN KARIR TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PT INDOLAKTO

Roni Hermanto
r.hermato23@gmail.com
Darlius
darlius.rintok@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted to analyze the effect of the work environment, fringe benefit, and career development to employee loyalty at PT Indolakto. Samples used in this research were 100 employees at the level of supervisors and managers. Collecting data using questionnaires were analyzed using path analysis.

Results of the analysis showed that the work environment directly influence employee loyalty with total direct effect and indirect effect amounted to 37,24%, work environment directly influence career development amounted to 38.62%, fringe benefit directly influence employee loyalty with total direct effect and indirect effect amounted to 26.13%, the fringe benefit had an indirect effect on career development for 6,14%, career development directly influence employee loyalty with total direct effect and indirect effect amounted to 39.42%.

In order to increase the loyalty of employees at PT Indolakto, things that can be done such as care about physical environment and non-physical environment, give fringe benefit or allowances according to the needs of employees, and then making plans regarding career development of employees and given the opportunity for more advanced.

Key Word : *Work environment, Fringe benefit, Career Development, Employee Loyalty Turnover.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi pelengkap, dan perkembangan karir terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto. Sampel penelitian yang digunakan adalah 100 karyawan pada level supervisor dan manajer. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisa jalur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 37.24%, lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir sebesar 38.62%, kompensasi pelengkap berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 26.13% , kompensasi pelengkap berpengaruh tidak langsung terhadap perkembangan karir sebesar 6.14%, perkembangan karir berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.42%.

Dalam rangka meningkatkan loyalitas karyawan pada PT Indolakto, hal-hal yang dapat dilakukan antara lain seperti memperhatikan lingkungan kerja fisik dan non fisik, memberikan kompensasi pelengkap atau tunjangan yang sesuai kebutuhan karyawan, serta membuat rencana-rencana mengenai perkembangan karir karyawan dan diberikan kesempatan untuk lebih maju.

Kata Kunci : *Lingkungan kerja, Kompensasi pelengkap, Perkembangan Karir, Loyalitas Karyawan, Turnover*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

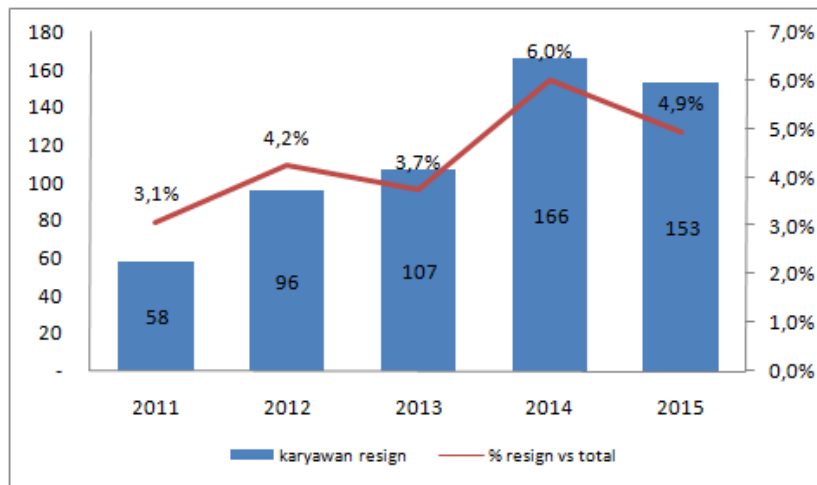
Sumber Daya Manusia merupakan salah satu asset penting bagi perusahaan agar tujuan perusahaan bisa tercapai melalui aktifitas dari Sumber Daya Manusia tersebut. Peran sumber daya manusia (SDM) dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak bisa diabaikan begitu saja sehingga sejalan dengan perkembangan dalam dunia kerja, sumber daya manusia merupakan aset yang menjadi sangat berharga bagi perusahaan, sehingga dalam proses pemilihan sumber daya manusia, seorang manager harus lebih jeli untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian sehingga dapat bersaing dalam dunia bisnis dewasa ini.

Saat ini PT Indolakto memiliki jumlah karyawan \pm 3.112 karyawan yang tersebar di wilayah barat dan timur, dimana alokasi paling banyak ada pada divisi operasional. Divisi operasional sangat berperan penting dalam proses produksi dan pengembangan produk. Divisi operasional juga merupakan jantung perusahaan, karena di bagian inilah proses-proses yang terkait produksi barang dilakukan, sehingga bisa mensupport Divisi Marketing untuk menjual produk. Divisi operasional tersebut terbagi lagi menjadi beberapa departemen seperti Produksi, Engineering, Quality Control, R&D, PPIC, Supply Chain, Warehouse & Operasional Development.

Menurut data yang diperoleh dari Departemen HR PT Indolakto, salah satu permasalahan yang kerap terjadi dalam beberapa tahun belakangan adalah meningkatnya jumlah karyawan yang resign secara sukarela (*voluntary resign*). Hal ini dapat dilihat pada gambar 1 seperti dibawah ini

:

Gambar 1. Histogram data *voluntary resign* tahun 2011-2015



1

Sumber : HR PT Indolakto

Dari data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa resign secara sukarela (*voluntary resign*) dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 terjadi peningkatan, walaupun sedikit menurun pada 2015. Tingkat intensi keluar secara sukarela dipengaruhi banyak faktor, baik dari internal maupun external perusahaan. Hal ini yang menjadi tantangan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia, walaupun intensitas keluar bukan indikator utama dalam keberhasilan mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh *CompData Surveys* tahun 2013, level *voluntary turnover* di industry manufaktur adalah 8,4%. Sedangkan di PT Indolakto tingkat *voluntary turnover* dikisaran 3%-6%. Walaupun secara persentase masih belum terlalu tinggi, hal ini tidak berarti bahwa hal tersebut kemudian tidak layak untuk diperhatikan, mengingat bahwa para karyawan yang keluar bisa saja adalah pekerja yang produktif dan berusia muda serta memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan.

Ada kalanya pergantian karyawan karena *voluntary resign* memberikan dampak positif bagi perusahaan, terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja yang rendah ataupun level jabatan yang rendah. Namun jika karyawan yang resign ada pada level managerial justru berdampak negatif terhadap perusahaan, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan memanfaatkan peluang yang ada dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan data yang didapat dari departemen HR PT Indolakto pada tabel 1, jumlah *voluntary resign* tahun 2011 sampai 2015 pada level supervisor dan manager justru meningkat secara konstan, sehingga keadaan ini membuat bagian sumber daya manusia harus bekerja lebih keras untuk mencari pengganti yang sepadan. Hal ini dilakukan agar karyawan pengganti bisa tetap membuat perusahaan terus eksis dan berkembang lebih baik.

Tabel 1. Data karyawan resign dan total karyawan

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah rata-rata karyawan	1.897	2.268	2.871	2.759	3.112
Jumlah karyawan resign	58	96	107	166	153
Jumlah resign level Spv-Manager up	15	25	34	35	39
% total resign vs karyawan	3,1%	4,2%	3,7%	6,0%	4,9%
% resign Spv-Manager up vs total karyawan	0,8%	1,1%	1,2%	1,3%	1,3%

Sumber : HR PT Indolakto

Dari permasalahan yang diuraikan diatas, maka perusahaan dituntut adanya suatu peranan penting dalam manajemen SDM. Perusahaan perlu mengatur SDM dengan sebaik-baiknya agar mencapai tujuan secara efektif. Hal itu bisa dilakukan dengan cara misalnya ; melakukan investasi dalam penerimaan, penyeleksian dan mempertahankan SDM yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan tersebut.

Perusahaan dapat melakukan pengukuran loyalitas berdasarkan *turnover* intention yang merupakan kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Hal ini yang merupakan gejala awal terjadinya *voluntary resign*.

Penelitian awal didapatkan juga bahwa faktor kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) mempengaruhi loyalitas karyawan dalam bekerja. Kompensasi pelengkap merupakan tunjangan yang tidak diatur oleh Undang - Undang melalui pajak pembayaran gaji atau sebaliknya. Kompensasi pelengkap merupakan tunjangan tambahan yang diberikan pada pegawai di luar upah gaji pokok. Kompensasi pelengkap bisa disebut juga sebagai program kesejahteraan karyawan. Program pelayanan kesejahteraan merupakan balas jasa lengkap (materi non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitasnya meningkat. Program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan adalah dalam bentuk finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Contoh program tersebut seperti tunjangan transportasi, tunjangan makan, asuransi kesehatan, fasilitas kredit, fasilitas training atau pendidikan dan sebagainya. Dengan pemberian kesejahteraan tersebut akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi yang tinggi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relative rendah.

Perkembangan karir juga merupakan faktor yang cukup berpengaruh dalam loyalitas karyawan, dimana hal ini bisa dilihat dalam penelitian pendahuluan pada gambar 2. Dari penelitian awal tersebut, 63% responden menganggap perkembangan karir memberikan pengaruh pada loyalitas karyawan. Perkembangan karir merupakan aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan atau organisasi agar karyawan dan organisasi dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dengan Perkembangan karir yang terbuka akan membuat motivasi karyawan menjadi meningkat, sehingga karyawan bisa lebih loyal terhadap perusahaan dan *turnover* bisa ditekan lebih rendah lagi. Jika karyawan tidak mendapatkan peluang berkarir yang lebih tinggi, akan membuat karyawan berpikir untuk *resign* dan mencari posisi di perusahaan lain yang memiliki karir lebih baik.

Dengan beberapa penjelasan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tesis dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Pelengkap, dan Perkembangan karir terhadap Loyalitas Karyawan di PT Indolakto”**.

Pembatasan Masalah

Karena keterbatasan dalam hal waktu, tenaga, finansial, waktu yang terbatas serta banyaknya populasi, maka pembatasan masalahnya adalah sebagai berikut

1. Loyalitas karyawan dalam penelitian ini adalah menitikberatkan pada keinginan karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan dan tidak mempunyai keinginan untuk *resign*.

2. Dalam penelitian awal terdapat beberapa variabel terikat yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan, namun pada penelitian ini akan berfokus pada variabel lingkungan kerja, kompensasi pelengkap dan perkembangan karir
3. Banyaknya populasi dalam penelitian ini, maka sample penelitian akan lebih difokuskan pada level pekerja yang memiliki anak buah, yaitu supervisor dan manager. Hal ini terkait pada jumlah *voluntary resign* yang terus meningkat dari tahun 2011-2015 pada level supervisor dan manager.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dikemukakan perumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah faktor lingkungan kerja perusahaan berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.
2. Apakah faktor lingkungan kerja perusahaan berpengaruh langsung terhadap pengembangan karir di PT Indolakto.
3. Apakah faktor kompensasi pelengkap berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.
4. Apakah faktor kompensasi pelengkap berpengaruh langsung terhadap perkembangan karir di PT Indolakto.
5. Apakah faktor perkembangan karir berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dikemukakan perumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor lingkungan kerja perusahaan terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor lingkungan kerja perusahaan terhadap perkembangan karir di PT Indolakto.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kompensasi pelengkap terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor kompensasi pelengkap terhadap perkembangan karir di PT Indolakto.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor perkembangan karir terhadap loyalitas karyawan di PT Indolakto.

Manfaat Penelitian

Kegunaan yang didapat dari dilaksanakannya penelitian ini adalah

- a. Manfaat kegiatan akademis Manajemen Sumber Daya Manusia
Penelitian ini akan menambah informasi dan wawasan serta pengetahuan yang berguna dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama pada faktor lingkungan kerja, kompensasi pelengkap dan perkembangan karir terhadap loyalitas karyawan.
- b. Manfaat bagi PT Indolakto

Adapun manfaat penelitian ini bagi PT Indolakto adalah

- Perusahaan dapat melakukan antisipasi sedini mungkin agar *turnover* tidak meningkat.
- Perusahaan mengetahui apa saja yang harus diperbaiki dalam hal meningkatkan loyalitas dan mengurangi intensitas *turnover*
- Memberi informasi kepada management perusahaan, terkait kebijakan-kebijakan yang akan diambil agar intensitas *turnover* tidak meningkat\

Kajian Teori

Loyalitas Karyawan

Hasibuan (2011, hlm 95), 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 rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

Menurut Carroll & Buchholtz (2012, hlm 513) loyalitas diartikan sebagai berikut : *“Employee loyalty is an earned response to the trust, respect and commitment shown to the individuals in your company. When you demonstrate loyalty to your employees, they will reciprocate with commitment and loyalty to your*

business.” Dari kutipan tersebut diperoleh pengertian loyalitas adalah respon yang didapat dengan kepercayaan, respek dan komitmen yang ditunjukkan kepada perusahaan.

Poerwopoespito (2011, hlm 64), Loyalitas adalah menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan. Sedangkan beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, perasaan negatif seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan perusahaan.

Salah satu contoh ciri loyalitas rendah seperti yang disebutkan sebelumnya yaitu keinginan meninggalkan perusahaan, sehingga berdampak pada intensitas *turnover*. *Turnover* merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan, karena berkaitan dengan karyawan yang meninggalkan atau keluar dari perusahaan pada saat periode tertentu. Keluarnya karyawan tersebut menjadi masalah apabila karyawan tersebut merupakan karyawan yang berpotensi. Menurut Mathis dan Jackson (2006, hlm 125), bahwa perputaran adalah proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.

Pengukuran Loyalitas melalui intensi *Turnover*

Terdapat dua jenis perputaran atau perpindahan karyawan yaitu (Heneman & Judge 2003, dikutip dalam Andestia, 2012, hlm 17) :

1. *Voluntary Turnover*, yaitu perpindahan yang diinginkan oleh karyawan sendiri karena alasan tertentu, seperti tidak ada kesempatan untuk promosi, pelatihan, masalah keluarga dan lain-lain.
2. *Involuntary Turnover*, yaitu perpindahan karyawan karena keputusan perusahaan seperti tidak memperpanjang kontrak karyawan karena kurang disiplin atau kinerja yang kurang baik dan perampingan perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawannya.

Sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat di kategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang di rasakan lebih baik sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. (Nayaputera 2011, hlm 45).

Menurut Maryoto (Harian Kompas 25 Januari 2016) salah satu saran yang perlu dilakukan agar karyawan lebih loyal adalah uang bukan tujuan para karyawan, terutama pada generasi Gen Y pada generasi kelahiran 1980-2000, sehingga harus dicari insentif lain untuk mereka. Salah satu yang diusulkan adalah gen Y perlu diberi ruang besar untuk lebih maju daripada seniornya.

Dampak *Turnover Intention* terhadap Organisasi

Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan (Harnoto 2002, dikutip dalam Andestia, 2012, hlm 19)., Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya seperti:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantinya.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- f. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- g. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- h. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antaralain sebagai berikut:

Menurut Robbins (2007, hlm 86) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah tempat di mana individu karyawan ataupun kelompok melakukan aktivitas yang dipengaruhi faktor fisik maupun psikologi dan mengerjakan segala pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan kondisi nyaman mungkin yang dapat membuat karyawan tersebut dapat bekerja secara optimal sesuai yang diinginkan perusahaan.

Pentingnya Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas mereka, sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Menurut Mike (201 , hlm 49), *“Given the generally low pay and the nondemanding work environment, former Soviet SOE employees summed it up well : They pretend to pay us and we pretend to work.”*. Dimana dari kutipan diatas dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang terlalu menuntut dan kompensasi yang rendah akan mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja.

Selain itu Menurut Schultz & schultz (201 , hlm 234) mendefinisikan *“The physical work environment include many factor, from the size of the parking lot and location of the building to the amount of natural light and noise in the work area. Inadequate parking spaces or parking lot located too far from the building can also irritate employee that their attitude toward the organization is negative before they reach their workstation”*. Dimana dari kutipan diatas dijelaskan bahwa lingkungan kerja fisik ada beberapa faktor, mulai dari ukuran tempat parkir, lokasi bangunan yang memiliki penerangan yang baik sampai dengan kebisingan di area kerja. Jarak area parkir ke lokasi kerja yang terlalu jauh juga merupakan faktor negative sebelum pekerja sampai di area kerja.

Lingkungan Kerja Non-Fisik

Sedarmayati (2011, hlm 31) mendefinisikan lingkungan kerja non-fisik sebagai semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan, sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non-fisik tidak jauh berbeda dalam hal keutamaannya dengan lingkungan kerja fisik. Bekerja dengan hubungan yang baik dan terjaga dengan atasan, para rekan kerja dan juga bawahan dapat meningkatkan kenyamanan bekerja dan semangat kerja karyawan sehingga kinerja karyawan terhadap perusahaan dapat meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non-fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- a) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa mereka mengerti tanggung jawab pekerjaan mereka, serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Dari pembahasan diatas lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas seperti bahan atau alat perkakas, maupun metode kerja. Lingkungan kerja secara umum dipengaruhi dari lingkungan fisik dan non fisik (psikologi). Faktor lingkungan fisik contohnya yaitu fasilitas kerja, kebersihan, keamanan, suara bising dan penerangan. Sedangkan faktor non fisik contohnya seperti struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dari atasan, kerjasama antar team, dan komunikasi.

Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap atau program pelayanan karyawan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan baik dapat dinilai dengan uang maupun tidak dapat dinilai dengan uang. Disebut kompensasi tidak langsung karena tidak berhubungan langsung dengan prestasi kerja, melainkan biasanya diselenggarakan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Program kesejahteraan karyawan (*employee benefit*) biasa juga disebut juga, gaji tersembunyi (*fringe benefit*), pelayanankaryawan atau jaminan sosial. (Hasibuan 2011, hlm 185)

Program pelayanan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi nonmateri) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitasnya meningkat. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi yang tinggi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan". (Hasibuan, 2011, hlm 185)

Menurut Dessler (2008, hlm 85), jenis-jenis kompensasi dapat digolongkan menjadi 2 komponen, hal ini dikemukakan sebagai berikut : "*Employee compensation has 2 component. It includes direct financial payment in the forms of wage, salaries, incentive, commissions, and bonus. Indirect financial payment in the forms of financial fringe benefits like employer paid insurance and vacation*". Kutipan diatas menyebutkan bahwa kompensasi karyawan ada 2 komponen. Komponen tersebut yaitu pembayaran secara langsung seperti upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk benefit seperti asuransi karyawan ataupun liburan.

Menurut Tapomoy Deb (2006, hlm 311), kompensasi pelengkap diartikan sebagai berikut : "*Fringe Benefit refers to various extra benefit provided to the employees, in addition to the compensation paid, at a cost to the employers. It is any wage cost not directly connected with the employee's productivity effort, performance, service or sacrifice. Fringe benefits include a number of employee service and facility such as social security measure, retirement benefits, housing, medical, canteen, co-operative credit, consumer storesm educational facility, recreational facility, financial credits, paid vacation, pension, insurance benefit, etc*". Dari kutipan diatas, kompensasi pelengkap merupakan manfaat tambahan yang disediakan kepada karyawan, dengan tujuan memberi kompensasi kepada karyawan. Kompensasi ini tidak berhubungan produktivitas, performance, pelayanan ataupun pengorbanan. Kompensasi pelengkap meliputi pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti, keamanan, pensiun, perumahan, kesehatan, kantin, kredit koperasi, pendidikan, rekreasi, asuransi dll.

Persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu sebagai berikut:

Persamaannya :

1. Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan adalah sama-sama merupakan pendapat bagi karyawan.
2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterkaitan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca financial perusahaan tersebut

Perbedaannya :

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
2. Gaji/upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan finansial (uang/barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan nonfinansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tentu

Jenis-Jenis Kompensasi Pelengkap

Program kompensasi pelengkap atau kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan adalah dalam bentuk finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian program kesejahteraan harus diberikan dengan sebaik baiknya agar bermanfaat dalam mendukung tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Program kesejahteraan harus berazaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman pada peraturan legal pemerintah dan berdasarkan pada kemampuan organisasi. Hal ini penting agar kesejahteraan yang pernah diberikan organisasi tidak ditiadakan karena akan mengakibatkan karyawan malas, disiplin yang merosot bahkan turn over meningkat.

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan organisasi, karyawandan keluarganya. Jenis program kesejahteraan dapat disajikan pada tabel 3

Tabel 3. Jenis-jenis Kompensasi Pelengkap

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Mushala, mesjid/gereja	Puskesmas, dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan
3	Uang transportasi	Olahraga	Karyawan
4	Uang Lebaran/Natal	Kesenian	Penitipan bayi
5	Bonus/Gratifikasi	Pendidikan , seminar	Bantuan hukum
6	Uang duka/kematian	Cuti, cuti hamil	Penasihat
7	Uang dinas	Koperasi dan toko	Keuangan
8	Uang pengobatan	Izin	Asuransi/astek, Kredit rumah

Sumber: (Hasibuan, 2011 hlm 188)

Program pelayanan kesejahteraan karyawan adalah tunjangan – tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak berdasarkan pada kinerja pegawai tetapi didasarkan kepada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan bekerja lebih baik.

Dapat disimpulkan bahwa program pelayanan kesejahteraan (*fringe benefit*) adalah suatu upaya perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja, kinerja, disiplin, loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri seperti gaji, berbagai tunjangan, bonus, dll sesuai dengan kemampuan perusahaan. Sehingga dapat membuat karyawan merasa senang, aman dan nyaman bekerja di perusahaan. Jenis program kompensasi pelengkap terbagi menjadi 3 yaitu ekonomis, fasilitas, dan pelayanan. Program ekonomis contohnya adalah uang makan, uang transportasi, bonus/THR dan uang kesehatan. Sedangkan program fasilitas contohnya adalah mushola, ruang olahraga, dan hak cuti. Dan untuk program pelayanan contohnya adalah pelayanan *medical check up*, asuransi kesehatan, dan bantuan kredit.

Perkembangan Karir

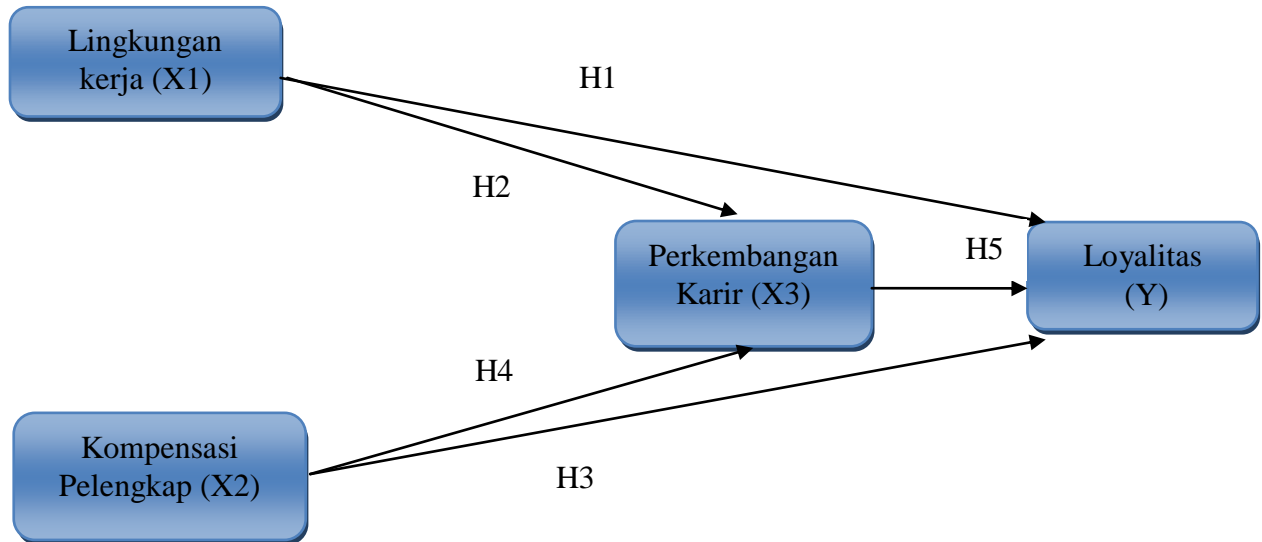
Karir merupakan tahapan pencapaian suatu target dan tujuan yang dipegang, diharapkan, dan menjadi pengumpulan hidup seseorang. Sementara itu, Handoko (2011, hlm 123) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian, karir merupakan tahapan yang ingin dicapai seseorang tidak hanya dalam kehidupan secara umum, namun juga suatu pencapaian ke tahap yang lebih baik dalam profesi yang ditempuh.

Melalui penelitian terdahulu, peneliti berargumen bahwa istilah pertumbuhan karir dapat disejajarkan dengan istilah pengembangan karir. Pertumbuhan karir dapat dikatakan bertumbuh apabila adanya kemajuan kerja karyawan dari satu tingkat ke tingkat selanjutnya. Tidak hanya itu, pertumbuhan karir juga dapat dilihat melalui kesuksesan kerja karyawan dalam suatu organisasi, dimana kinerja tersebut diterima dan bermanfaat dalam operasional organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2011, hlm 123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Dari pembahasan teori diatas, perkembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, dimana dalam hal tersebut perlu merancang program untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi. Metode perkembangan karir terbagi menjadi 2 yaitu pelatihan & pendidikan (diklat) dan mutasi. Pelatihan lebih berfokus pada meningkatkan keterampilan, sedangkan pendidikan lebih fokus pada edukasi dan *soft skill*. Sedangkan proses mutasi terbagi lagi menjadi , yaitu mutasi vertikal dan mutasi horizontal. Jika seseorang karyawan diberikan kesempatan untuk pengembangan karir tersebut, maka secara tidak langsung akan membuat karyawan lebih terpacu bekerja dan mengurangi *turnover intention* .

Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dan kajian pustaka diatas menunjukkan bahwa loyalitas masalah utama dan menjadi subjek penelitian. Oleh karena itu, model penelitian yang digunakan digambarkan pada Gambar 3 (halaman 26)



Gambar 3. Model Penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi pelengkap dan Perkembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan”.

a. Pengaruh antar lingkungan kerja perusahaan terhadap loyalitas karyawan.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana individu karyawan ataupun kelompok melakukan aktivitas yang dipengaruhi faktor fisik maupun non fisik (psikologi). Sedangkan loyalitas merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Penelitian Laelatul Amanah dkk (2014) menemukan bahwa lingkungan kerja dengan loyalitas memiliki hubungan secara signifikan. Dari hasil penelitian tersebut variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan penjabaran diatas, diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja perusahaan terhadap loyalitas karyawan.

b. Pengaruh lingkungan kerja perusahaan terhadap perkembangan karir.

Lingkungan yang menyenangkan akan mungkin menjadi pendorong pada karyawan untuk menghasilkan prestasi kerja puncak. Demikian pula bila prestasi karyawan berada di bawah standard, mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari ketrampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.

Penelitian Shobikin (2012) menjelaskan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier, dimana jika Lingkungan Kerja semakin baik, maka Pengembangan Karier pegawai akan cepat dan sebaliknya.

Berdasarkan penjabaran diatas, diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja perusahaan terhadap Perkembangan karir.

c. Pengaruh kompensasi pelengkap terhadap loyalitas karyawan.

Program kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) adalah suatu upaya perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja, kinerja, disiplin, loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri seperti Gaji, berbagai tunjangan, bonus, dll sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Pada penelitian Abey, J.J. (2009), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan berlawanan arah (hubungan negatif) pada *Fringe Benefit* terhadap *Turnover Intention*. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan dan searah (hubungan positif) pada *Fringe Benefit* terhadap *Organizational commitmen*.

Berdasarkan penjabaran diatas, diduga terdapat pengaruh antara kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) terhadap loyalitas karyawan.

d. Pengaruh kompensasi pelengkap berpengaruh terhadap perkembangan karir.

Program pelayanan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi nonmateri) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitasnya meningkat. (Hasibuan, 2012:185). Dengan produktivitas yang meningkat akan berimbas pada prestasi kerja karyawan dan Perkembangan karir yang lebih baik.

Penelitian Soraya Ayuningsih (2012) menunjukkan pemberian kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial secara serentak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dapat diterima. Lalu Pada Penelitian Andi Iyan Padjalangi (2012) menunjukkan menunjukkan bahwa variabel penilaian prestasi kerja (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. BNI, Tbk.

Sehingga dengan beberapa penelitian diatas, kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) diduga berpengaruh pada perkembangan karir karyawan pada suatu perusahaan.

e. Pengaruh perkembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

Menurut Robbins (2007, hlm 370), program pengembangan karir dirancang untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi yang spesifik. Program ini berfokus pada penyediaan informasi bagi karyawan, melakukan penilaian dan melakukan pelatihan untuk membantu mereka merealisasikan tujuan karirnya. Pengembangan karir juga merupakan cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan bertalenta tinggi.

Penelitian Purnomo Wicaksono (2013) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karir terhadap loyalitas kinerja.

Berdasarkan penjabaran diatas, diduga terdapat pengaruh antar perkembangan karir terhadap terhadap loyalitas karyawan.

Desain Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan pendekatan kausal. Hasil survey dengan pendekatan kausal tersebut akan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis tersebut digunakan untuk memudahkan pengaruh atau kausal dari variabel eksogen (*independent*) dan variabel endogen (*dependent*).

Untuk melakukan analisis jalur, diperlukan persyaratan normalitas, homogenitas dan adanya hubungan linier antara setiap dua variabel. Sedangkan guna penyelesaian perhitungan koefisien jalur, terlebih dahulu harus dilakukan analisis korelasi tiap dua variabel. Dalam pelaksanaan penelitian ini akan dianalisis pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya. Adapun variabel yang dikaji terdiri dari empat, yaitu: 1) lingkungan kerja, 2) kompensasi pelengkap, 3) perkembangan karir dan 4) loyalitas pekerja. Dari ke empat variabel tersebut, perkembangan karir dan loyalitas pekerja merupakan variabel endogen (terikat) dimana Perkembangan karir berperan sebagai variabel intervening, sedangkan kedua variabel lainnya yaitu lingkungan kerja dan kompensasi pelengkap merupakan variabel eksogen (bebas).

Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel penelitian adalah sebagai berikut :

a. Populasi Penelitian

Populasi penelitian disini adalah karyawan PT Indolakto dengan posisi yang memiliki anak buah, yaitu level supervisor dan manager yang berjumlah 546 orang, dimana jumlah supervisor 337 orang dan manager up 209 orang.

Tabel 4. Populasi Karyawan PT Indolakto

Level Jabatan	jumlah
Operator & staff	2.566
Supervisor	337
Manager & up	209
Total	3.112
Populasi = Level supervisor & Manager up	546

b. Sampel Penelitian

Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus pengambilan sampel seperti dikemukakan Slovin, yaitu

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat di tolerir, misalnya 2 %

Jika diasumsikan e = 10%, maka ukuran sampel adalah :

$$n = 546 / 1 + (546 \times ,1^2) = 84,52 = 85 \text{ sampel} \rightarrow \text{sampel minimal}$$

Teknik Pengumpulan Data

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang disajikan sampel dan tehnik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti, Data primer digunakan untuk menguji hipotesis yang akan diteliti. Data primer didapat dari penelitian lapangan yang dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner Karyawan PT Indolakto.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram atau data yang bersumber dari buku-buku, jurnal, internet atau literature lainnya yang berhubungan dengan penelitian serta catatan organisasi atau data jadi yang diperoleh dari PT Indolakto.

Teknik Analisis Data

Menurut Sanidjo (2011, h1 m.77) untuk keperluan menganalisis data yang telah dikumpulkan, digunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku (*standar deviation*).

Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis Statistik 1

$$H_0 : \beta_{YX1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX1} > 0$$

b. Hipotesis Statistik 2 .

$$H_0 : \beta_{X3X1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{X3X1} > 0$$

c. Hipotesis Statistik 3

$$H_0 : \beta_{YX2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX2} > 0$$

d. Hipotesis Statistik 4

$$H_0 : \beta_{X3X2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{X3X2} > 0$$

e. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \beta_{YX3} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX3} > 0.$$

Pengujian Model

Guna menguji model kausalitas dengan analisis jalur, diperlukan data yang telah memenuhi persyaratan. Salah satu syarat penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antar variabel yang dihitung dengan koefisien korelasi. Uji ini akan dilakukan dengan bantuan *Lisrel*. Jika nilai *Root Mean Square Error of Approximation (RSMEA)* < ,1 , maka model sudah *fit*. Bisa juga dilihat dari *p-value*, jika nilai *p-value* > ,05, maka model dianggap sudah *fit*.

Berdasarkan output menggunakan *Lisrel* sesuai pada gambar 8 dibawah, dapat dilihat bahwa Nilai *p-value* > ,05, sehingga bisa dikatakan bahwa model penelitian dengan Analisis Jalur saat ini sudah *fit*

Gambar 8. Perhitungan Output Uji Model dengan *Lisrel*

```

Goodness-of-Fit Statistics

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)                0
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)         0.0 (P = 1.0000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect!

```

Selain itu bisa juga dilihat persamaan struktur model dari analisis jalur yang digunakan pada gambar 9.

Gambar 9. Gambar Output Persamaan struktur model dengan *Lisrel*

```

Structural Equations

X3 = 0.38617*X1 + 0.061379*X2, Errorvar = 0.81634 , R² = 0.18366
Standerr (0.11997) (0.11997) (0.11662)
Z-values 3.21894 0.51163 7.00000
P-values 0.001 0.609 0.000

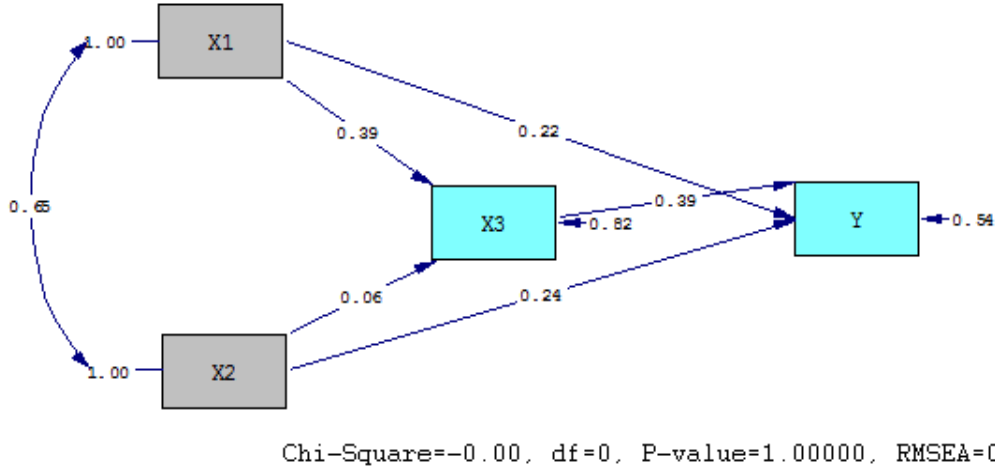
Y = 0.39423*X3 + 0.22018*X1 + 0.23711*X2, Errorvar = 0.53984 , R² = 0.46016
Standerr (0.082146) (0.10258) (0.097687) (0.077121)
Z-values 4.79913 2.14630 2.42720 7.00000
P-values 0.000 0.032 0.015 0.000

Correlation Matrix of Independent Variables

          X1          X2
-----
X1  1.00000
    (0.14286)
    7.00000

X2  0.64900  1.00000
    (0.12042) (0.14286)
    5.38927  7.00000

```



Gambar 10. Output Lisrel hubungan kausal variabel X1, X2, X3 terhadap Y

Uji Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian model, kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hipotesis yang akan disimpulkan melalui nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Untuk hasil Uji Hipotesis sebagai berikut

1. Terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja Perusahaan (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut

$$H_0 : \beta_{YX1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX1} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur Y-X1 = 0.22 dengan nilai $T_{hitung} = 2.15$ Nilai pada T_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan responden 100 = 1.66. Sehingga diperoleh angka $T_{hitung} >$ dari T_{tabel} . Maka terima H_1 , yaitu terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja Perusahaan (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

2. Terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Perkembangan Karir (X3).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut

$$H_0 : \beta_{X3X1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{X3X1} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur X3-X1 = 0.39 dengan nilai $T_{hitung} = 3.22$. Nilai pada T_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan responden 100 = 1.66. Sehingga diperoleh angka $T_{hitung} >$ dari T_{tabel} . Maka terima H_1 yaitu terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Perkembangan Karir (X3).

3. Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut

$$H_0 : \beta_{YX2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX2} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur Y-X2 = 0.24 dengan nilai $T_{hitung} = 2.43$. Nilai pada T_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan responden 100 = 1.66. Sehingga diperoleh angka $T_{hitung} <$ dari T_{tabel} . Maka terima H_1 yaitu terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

4. Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Perkembangan Karir (X3).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut

$$H_0 : \beta_{X3X2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{X3X2} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $X3-X2 = 0.06$ dengan nilai $T_{hitung} = 0.51$. Nilai pada T_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan responden $100 = 1.66$. Sehingga diperoleh angka $T_{hitung} <$ dari T_{tabel} . Maka terima H_0 yaitu tidak terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Perkembangan Karir (X3).

5. Terdapat pengaruh langsung antara Perkembangan Karir (X3) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

Hipotesis yang diuji sebagai berikut

$$H_0 : \beta_{YX3} = 0$$

$$H_1 : \beta_{YX3} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $Y-X3 = 0.39$ dengan nilai $T_{hitung} = 4.78$. Nilai pada T_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan responden $100 = 1.66$. Sehingga diperoleh angka $T_{hitung} >$ dari T_{tabel} . Maka terima H_1 yaitu terdapat pengaruh langsung antara Perkembangan Karir (X3) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

Setelah hasil analisis dan uji statistic terhadap hipotesis yang diajukan diperoleh, maka hasil rangkuman bisa dilihat pada tabel 38 (halaman 67).

Tabel 38. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja Perusahaan (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y).	$H_0 : \beta_{YX1} = 0$ $H_1 : \beta_{YX1} > 0$	H_0 ditolak	Berpengaruh langsung
2	Terdapat pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Perkembangan Karir (X3).	$H_0 : \beta_{X3X1} = 0$ $H_1 : \beta_{X3X1} > 0$	H_0 ditolak	Berpengaruh langsung
3	Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas karyawan (Y).	$H_0 : \beta_{YX2} = 0$ $H_1 : \beta_{YX2} > 0$	H_0 ditolak	Berpengaruh langsung
4	Terdapat pengaruh langsung antara Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Perkembangan Karir (X3).	$H_0 : \beta_{X3X2} = 0$ $H_1 : \beta_{X3X2} > 0$	H_0 diterima	Tidak berpengaruh langsung
5	Terdapat pengaruh langsung antara Perkembangan Karir (X3) terhadap Loyalitas karyawan (Y).	$H_0 : \beta_{YX3} = 0$ $H_1 : \beta_{YX3} > 0$	H_0 ditolak	Berpengaruh langsung

Dari tabel 38 dapat dijelaskan bahwa

- Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap Loyalitas (Y) . Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Laelatul Amanah dkk (2014), dimana dari hasil penelitian tersebut variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan kondisi tersebut, semakin baik lingkungan kerja membuat loyalitas juga meningkat.
- Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir (X3) . Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shobikin (2012) bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier, dimana jika Lingkungan Kerja semakin baik, maka Pengembangan Karier pegawai akan cepat dan sebaliknya. Dengan kondisi tersebut, semakin baik lingkungan kerja membuat karir karyawan berpeluang meningkat lebih besar.
- Kompensasi Pelengkap (X2) berpengaruh langsung terhadap Loyalitas (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian Pada penelitian Abey, J.J. (2009) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan berlawanan arah (hubungan negatif) pada Fringe Benefit terhadap *Turnover Intention*. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan dan searah (hubungan positif) pada *Fringe Benefit*

terhadap *Organizational commitment*. Dimana *turnover* ataupun komitmen organisasi mempunyai kaitan yang erat dengan loyalitas. Dengan kondisi tersebut, semakin bagus kompensasi pelengkap membuat loyalitas juga semakin meningkat.

- d) Kompensasi Pelengkap (X2) tidak berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir (X3). Sehingga Penelitian Soraya Ayuningsih (2012) mengenai pemberian kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial secara serentak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan Penelitian Andi Iyan Padjalangi (2012) bahwa variabel penilaian prestasi kerja (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. BNI, Tbk, tidak terbukti di PT Indolakto. Sehingga kompensasi yang bagus tidak menjamin karyawan memiliki karir yang bagus dan berkembang.
- e) Perkembangan Karir (X3) berpengaruh langsung terhadap Loyalitas (Y). Hal ini sejalan dengan penelitian Purnomo Wicaksono (2013) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karir terhadap loyalitas kinerja. Dengan kondisi tersebut, semakin baik perkembangan karir akan membuat loyalitas juga meningkat.

Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung antar Variabel

Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, bisa dilihat berdasarkan output Lisrel seperti pada gambar 11. Berdasarkan output Lisrel tersebut kesimpulan terhadap hubungan langsung dan tidak langsung sebagai berikut :

Gambar 11. Output Lisrel untuk pengaruh langsung

Standardized Solution

BETA			
	----- X3	----- Y	
X3	--	--	
Y	0.39423	--	
 GAMMA			
	----- X1	----- X2	
X3	0.38617	0.06138	
Y	0.22018	0.23711	

Gambar 12. Output Lisrel untuk pengaruh tidak langsung

Standardized Indirect Effects of X on Y

	----- X1	----- X2
X3	--	--
Y	0.15224	0.02420

Gambar 13. Output Lisrel untuk total pengaruh langsung dan tidak langsung

Standardized Total Effects of X on Y			
	X1	X2	
	-----	-----	
X3	0.38617	0.06138	
Y	0.37241	0.26130	

Standardized Total Effects of Y on Y			
	X3	Y	
	-----	-----	
X3	- -	- -	
Y	0.39423	- -	

1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Lingkungan Kerja Perusahaan (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y).

Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan. Pada Gambar 11 dapat dilihat bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) sebesar : $0.2202 \times 100\% = 22.02\%$, dan berpengaruh tidak langsung melalui Perkembangan Karir (X3) sebesar: $0.1522 \times 100\% = 15.22\%$. Sehingga total pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) = $22.02\% + 15.22\% = 37.24\%$

2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Lingkungan Kerja Perusahaan (X1) terhadap Perkembangan Karir (X3).

Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Perkembangan Karir. Pada Gambar 11 dapat dilihat bahwa Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir (X3) sebesar : $0.3862 \times 100\% = 38,62\%$, dan tidak ada variabel yang berpengaruh tidak langsung. Sehingga total pengaruh Lingkungan Kerja (X1) terhadap Perkembangan Karir (X3).= 38.62% .

3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

Kompensasi Pelengkap berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Loyalitas Karyawan. Pada Gambar 11 dapat dilihat bahwa Kompensasi Pelengkap (X2) berpengaruh langsung terhadap Loyalitas Karyawan (Y) sebesar : $0.2371 \times 100\% = 23.71\%$, dan berpengaruh tidak langsung melalui Perkembangan Karir (X3) sebesar: $0.242 \times 100\% = 2.42\%$. Sehingga total pengaruh Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) = $23.71\% + 2.42\% = 26.13\%$.

4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Perkembangan Karir (X3).

Kompensasi Pelengkap berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Perkembangan Karir. Pada Gambar 11 dapat dilihat bahwa Kompensasi Pelengkap (X2) berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir (X3) sebesar : $0.0614 \times 100\% = 6.14\%$, dan dan tidak ada variabel yang berpengaruh tidak langsung. Sehingga total pengaruh Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Perkembangan Karir (X3). = $6.14\% + 0\% = 6.14\%$.

5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Perkembangan Karir (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

Perkembangan Karir berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir. Pada Gambar 11 dapat dilihat bahwa Kompensasi Pelengkap (X2) berpengaruh langsung terhadap Perkembangan Karir (X3) sebesar : $0.3942 \times 100\% = 39.42\%$, dan tidak ada variabel yang berpengaruh tidak langsung. Sehingga total pengaruh Perkembangan Karir (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) = 39.42% .

Dari hasil perhitungan diatas mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung, dapat dirangkum dalam tabel 38 seperti berikut

Tabel 39. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung antar variabel

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh
		Melalui X1	Melalui X2	Melalui X3	
X1-Y	22,02%			15,22%	37,24%
X1-X3	38,62%				38,62%
X2-Y	23,71%			2,42%	26,13%
X2-X3	6,14%				6,14%
X3-Y	39,42%				39,42%

Berdasarkan tabel 39 diatas, persentase pengaruh Lingkungan Kerja (X1), Kompensasi pelengkap (X2) dan Perkembangan Karir (X3) secara langsung mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Y) berturut turut sebesar 22,02%, 23,71% dan 39,42%. Lalu Lingkungan Kerja (X1) dan Kompensasi Pelengkap (X2) secara langsung mempengaruhi Perkembangan Karir (X3) sebesar 38,62% dan 6,14%.

Lingkungan kerja (X1) mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Y) secara tidak langsung melalui Perkembangan Karir (X3) sebesar 15,22%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) adalah 37,24%.

Kompensasi Pelengkap (X2) mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Y) secara tidak langsung melalui Perkembangan Karir (X3) sebesar 2,42%, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Kompensasi Pelengkap (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) adalah 26,13%.

Perkembangan Karir (X3) mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Y) secara langsung sebesar 39,42%.

Dapat dilihat dari kesimpulan diatas bahwa pengaruh tidak langsung melalui Perkembangan Karir (X3) lebih kecil dari pengaruh langsungnya, hal ini bisa disebabkan karena pengaruh Lingkungan Kerja (X1) dan Kompensai Pelengkap (X2) dianggap sudah baik, sedangkan perkembangan karir dianggap belum terlalu baik, sehingga perkembangan karir memberikan pengaruh tidak langsung yang kecil terhadap loyalitas.

Namun dari penjabaran diatas, faktor Perkembangan Karir (X3) memiliki total pengaruh paling besar terhadap Loyalitas Karyawan, disusul oleh variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Kompensasi Pelengkap (X2). Oleh karena itu, faktor perkembangan karir perlu diperhatikan lebih mendalam lagi oleh Management PT Indolakto agar karyawan bisa lebih bersemangat dan lebih loyal terhadap perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel loyalitas karyawan, lingkungan kerja, kompensasi pelengkap dan perkembangan karir dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Pada uji hipotesis pertama membuktikan bahwa faktor lingkungan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap loyalitas karyawan
2. Pada uji hipotesis kedua membuktikan bahwa faktor lingkungan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap pengembangan karir
3. Pada uji hipotesis ketiga membuktikan bahwa faktor kompensasi pelengkap berpengaruh langsung dan positif terhadap loyalitas karyawan
4. Pada uji hipotesis keempat membuktikan bahwa faktor kompensasi pelengkap bernilai positif namun tidak terdapat pengaruh langsung terhadap perkembangan karir
5. Dan pada uji hipotesis kelima membuktikan bahwa faktor perkembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap loyalitas karyawan

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel Loyalitas Karyawan paling dominan dipengaruhi oleh variabel Perkembangan Karir. Sedangkan variabel Perkembangan Karir paling dominan dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja. Kompensasi Pelengkap tidak berpengaruh langsung Perkembangan Karir.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan ketiga variabel yaitu lingkungan kerja, kompensasi pelengkap dan perkembangan karir mempunyai total pengaruh langsung dan tidak langsung yang cukup signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sehingga pihak Manajemen PT Indolakto sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas tersebut.

Berikut implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh PT Indolakto dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan, terutama pada level supervisor dan manager.

1. Pada hasil penelitian diketahui bahwa perkembangan karir merupakan variabel yang paling dominan terhadap loyalitas. Sehingga diharapkan perusahaan diharapkan mulai memperhatikan perkembangan karir para karyawannya, terutama pada level supervisor dan manager. Hal ini dilakukan agar karyawan yang berpotensi tidak *resign* ke perusahaan lain ataupun kompetitor.
2. Dalam mengelola perkembangan karir yang baik, perusahaan bisa melakukan rekrutmen internal untuk posisi yang sejajar maupun yang vertikal (meningkat). Hal ini agar karyawan diberikan kesempatan untuk berkembang lebih jauh dan menghindari pengeluaran yang besar jika harus rekrutmen dari luar perusahaan.
3. Faktor atasan juga sangat berpengaruh terhadap karir bawahannya, sehingga diharapkan para atasan bisa membekali bawahannya dengan training, mutasi, ataupun memberi project-project agar bawahan bisa berkembang dengan baik. Dengan bekal yang didapat akan membuat karyawan bisa menapak jenjang yang lebih tinggi dengan lebih mudah dan percaya diri.
4. Faktor lingkungan kerja walaupun setingkat dibawah dari perkembangan karir dalam hal tingkat pengaruhnya, namun juga harus diperhatikan. Dengan lingkungan kerja baik fisik ataupun non fisik yang nyaman akan membuat karyawan terpacu untuk berkarir lebih lama berpikir dua kali jika ingin *resign*. Karena mungkin saja lingkungan kerja di perusahaan lain tidak sebagus diperusahaan saat ini.
5. Faktor kompensasi pelengkap pun juga harus dipelihara dengan baik, agar karyawan bisa mendapatkan sesuatu yang lebih daripada sekedar gaji. Contoh hal yang membuat karyawan merasa senang dan loyal adalah tunjangan bonus, THR ataupun asuransi yang didapat. Dengan catatan perusahaan masih dalam kondisi sehat. Kompensasi pelengkap yang baik akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan membuat harus berpikir dua kali jika ingin *resign*.

Saran

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis dan kesimpulan yang didapatkan mengenai Loyalitas yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Kompensasi Pelengkap dan Perkembangan Karir, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

- a) Lingkungan kerja sebagaimana dari hasil uji hipotesis berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Dalam hal ini perusahaan sebaiknya mulai memperhatikan hal-hal yang membuat karyawan nyaman dalam bekerja, baik dalam hal lingkungan fisik maupun non fisik. Dari hasil kuesioner yang didapat, yang perlu diperbaiki dalam lingkungan kerja fisik contohnya adalah memperbaiki fasilitas kantor seperti seragam kantor, sepatu kantor ataupun area Wi-Fi. Sedangkan dalam hal lingkungan non fisik yang perlu diperbaiki adalah *Jobdesc* yang jelas serta pemberian tanggung jawab yang adil dan sesuai struktur agar tidak tumpang tindih dengan rekan kerja lainnya. Dengan perhatian yang lebih pada lingkungan kerja, secara otomatis akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga mempunyai keinginan yang lebih besar dalam mengejar perkembangan karir yang lebih tinggi dan tentu saja membuat karyawan lebih loyal.
- b) Berdasarkan uji hipotesis dan hasil kesimpulan, kompensasi pelengkap berpengaruh langsung terhadap loyalitas. Walaupun tidak berpengaruh langsung terhadap perkembangan karir, hal ini tetap perlu diperhatikan karena semakin tinggi posisi jabatan, kompensasi pelengkap yang didapat harus lebih sesuai agar karyawan merasa nyaman dengan posisi dan pekerjaannya. Dari hasil kuesioner, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perbaikan pada kompensasi pelengkap yaitu :
 1. Tunjangan kredit kendaraan bermotor terutama pada level supervisor, karena tunjangan kredit kendaraan bermotor hanya ada pada level manager
 2. Tunjangan makan dan nominal penggantian pada saat puasa, hal ini dinilai belum terlalu cukup bagi karyawan, terutama pada staff non muslim saat puasa apabila harus makan diluar area kantin perusahaan.

- c) Berdasarkan uji hipotesis dan hasil kesimpulan, perkembangan karir berpengaruh langsung terhadap loyalitas. Perkembangan karir merupakan variabel paling dominan yang mempengaruhi loyalitas, oleh karena itu perusahaan harus bisa membuat rencana-rencana mengenai perkembangan karir karyawan yang lebih baik lagi. Karena semakin bagus perkembangan karir karyawan akan membuat karyawan tidak terpikir untuk resign mencari posisi yang lebih baik di perusahaan lainya. Dari hasil kuesioner, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perbaikan pada kompensasi pelengkap yaitu :
1. Karyawan harus diberikan kesempatan dalam perkembangan karir. contohnya dalam hal pengisian posisi yang kosong, lebih baik diprioritaskan merekrut dari internal daripada merekrut karyawan baru.
 2. Atasan harus membantu bawahannya berkembang lebih baik, agar mempunyai bekal yang cukup jika suatu saat harus mengisi posisi yang kosong di level yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abey, J.J. 2009. The impact of fringe benefits on employee turnover and organisational commitment. *Dublin Business School. MA of Business Administration (international)*. Dublin, Ireland.
- Amanah, Laelatul dkk .2014. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja Yayasan Samudera Ilmu Semarang. *Journal of Management. ISSN : 2442-4064*. Vol.1 No.1 Februari 2015, hlm 1-8.
- Ayuningsih, Soraya. 2012. Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri (Persero), TBK Cabang Makassar Martini. *Jurnal Perpustakaan Pusat UNHAS*. Agustus 2012, hlm 71-73.
- Carroll, Archie and Buchholtz, Ann. 2012. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South – Western Cengage Learning. Mason , USA.
- Deb, Tapomy. 2006. *Strategic Approach To Human Resourch Management. Concept, Tools and Application*. Atlantic Publisher & Distributor, New Delh
- Dessler, Garry. 2008. *Human Resource management, fourth edition*. Prentice Hall Internasional, New Jerse
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kedelapan. BPFE, Yogyakarta
- Irina Andestia, 2012, Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intentions Karyawan Outsourching PT XYZ Kantor Pusat Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, *Jurnal Universitas Indonesia*. Juni 2012. Hlm 17-19
- Malayu, Hasibuan S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Mangkunegara A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Maryoto, Andreas .2016. *Mengelola Gen Y*. Koran Kompas, 25 Januari 2016.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Emp 76 arta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Nawawi, H. Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk bisnis yang kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nayaputera, Yatna. 2011. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Intensi Turnover Customer Service Employee (CSE) di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk. *Tesis Pascasarjana. Universitas Indonesia*. Jakarta. Oktober 2011. Hlm 39-45.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru.
- Peng, Mike.W (2011). *Global Bussiness second edition* . South-Western Cengage Learning, Mason OH. USA
- Poerwopoespito, Fx. Oerip S dan TA Tata Utomo. 2010. *Menggugah Mentalitas Profesional & Pengusaha Indonesia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Wicaksono, Purnomo. 2013. Hubungan Pengembangan Karir Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial IKIP Veteran Semarang*. Vol. 01 No. 01, Juni 2013, hlm 4-1
- Padjalangi, Andi Iyan. 2012. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerjadan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar. *Jurnal Perpustakaan Pusat UNHAS*. September 2012.

- Robbins, Stephen, 2007, *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Sandjojo, N. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Schultz, D., & Schultz E. S. (2010). *Psychology And Work Today 10th ed.* Pearson Education. Inc, New York
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerjadan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. MandarMaju, Bandung:
- Shobikin. 2012. Pengaruh Manajemen Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerjasama Pengembangan Karir di Kantor Kelurahan Banaran Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan. *Jurnal Manajemen Bisnis STIE Mahardhika*. Vol. 2 No. 1 Jan 2009, hlm 50-56
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta Bandung

