

**PENGARUH PROGRAM KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP  
KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN (STUDI PADA PT.PP  
PERSERO SURABAYA)**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**SUKMA AYU FITRIANA**

**NIM : 16510102**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2020**

**PENGARUH PROGRAM KESEJAHTERAAN KARYAWAN  
TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN  
(STUDI PADA PT.PP PERSERO SURABAYA)**

**SKRIPSI**

**Diusulkan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen (SM)**



**Oleh :**

**SUKMA AYU FITRIANA  
NIM : 16510102**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH PROGRAM KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP**  
**KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN di PT.PP PERSERO SURABAYA**

**SKRIPSI**

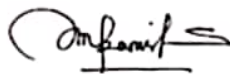
Oleh

**SUKMA AYU FITRIANA**

NIM : 16510102

Telah disetujui pada tanggal 27 November 2020

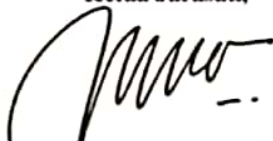
**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., MM**  
NIP 19750426 20160801 2 042

Mengetahui :

**Ketua Jurusan,**



**Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA**  
NIP 19670816 200312 1 001

## Lembar Pengesahan

**Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT.PP Persero Surabaya)**

### Skripsi

Oleh :

**Sukma Ayu Fitriana**

NIM : 16510102

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 17 Desember 2020

Susunan Dewan Penguji :

Tanda Tangan

1. Ketua

**Sugeng Ali Mansur, M.Pd**

NIP. 197809292014111001

( )

2. Dosen Pembimbing / Sekretaris

**Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., MM**

NIP 19750426 20160801 2 042

( )

3. Penguji Utama

**Dr. H. Fauzan Al Mansur, MM**

NIP 197311172005011003

( )

Disahkan Oleh :

Ketua Jurusan,

**Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA**

NIP 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sukma Ayu Fitriana  
NIM : 16510102  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Judul :: PENGARUH PROGRAM KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS KARYAWAN (STUDI PADA PT.PP PERSERO SURABAYA) adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 25 Januari 2021

Hormat Saya,



**Sukma Ayu Fitriana**  
NIM 16510102

## HALAMAN PERSEMBAHAN

### *Alhamdulillahirabbil'aalamiin*

Puji syukur saya persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak rahmat dan hidayahnya kepada saya, shalawat serta salam saya haturkan kehadiran Nabi besar Muhammad SAW yang selalu menjadi tauladan bagi kita semua.

Saya persembahkan skripsi ini untuk :

*Pertama*, untuk kedua orang tua saya tercinta , Bapak Supriyanto dan Ibu Yeni.

Terimakasih atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang telah engkau berikan hingga dewasa kini.

*Kedua*, untuk guru dan para dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmunya untuk saya

*Ketiga*, untuk suami saya, Ihsan Ramadhan, ST. Terimakasih atas doa dan dukungan selama ini

*Keempat*, untuk semua teman dan sahabat yang selalu mendukung saya.

## MOTTO

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu, boleh jadi pula kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu. Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui."

(QS Al-Baqarah 216)



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Alhamdulillah Rabbil'alamin segala Puji bagi Allah Tuhan semesta alam, yang telah memberikan limpahan rahmat, karunia serta kasih sayang yang tiada hentinya kepada penulis. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah pada Nabi Muhammad SAW keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Alhamdulillah atas segala rahmat dan pertolongannya-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan diberikan kemudahan dan ketabahan serta kekuatan lahir dan batin.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini sampai selesai. Semoga kebaikan semuanya menjadi amal ibadah dan mendapat pahala yang berlimpah dari Allah SWT. Amin. Skripsi ini tidak akan tersusun tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, maka penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kemudahan, kekuatan serta kasih sayang-Nya kepada penulis.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan dan motivator bagi penulis untuk berjuang dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ayahanda Bpk. Supriyanto, atas do'a dan motivasi yang diberikan dalam setiap langkah ananda.
4. Ibunda Ibu Yeni, atas do'a dan keridhoan serta kasih sayang yang diberikan.
5. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Drs. Agus Sucipto, M.M.,CRA., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos.,M.Si.,MM., selaku pembimbing I yang telah memberikan arahan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh dosen pengampu mata kuliah di prodi fisika, mudah-mudahan ilmu yang telah diberikan bermanfaat.
9. Ade Irma Yuliana, S.T selaku *Quality Control* PT. PP Persero yang telah memberikan izin dalam pelaksanaan penelitian.
10. Ihsan Ramadhan, S.T selaku pasangan hidup saya yang telah memberikan do'a dan dukungannya kepada Ananda.



11. Karyawan PT. PP Persero yang telah membantu pelaksanaan penelitian.
12. Sahabat-Sahabatku dari kamar Faza 32 yang memberikan motivasi dalam berjuang. Semoga ukhuwah ini selalu terjalin selamanya
13. Pihak-pihak lain yang tak dapat penulis sebutkan satu-satu yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga kebaikan semuanya mendapatkan rahmat dengan balasan pahala dan nikmat yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi para pembaca, amin yaa Allah yaa Rabbal 'Alamin.

Malang, 14 Desember 2020

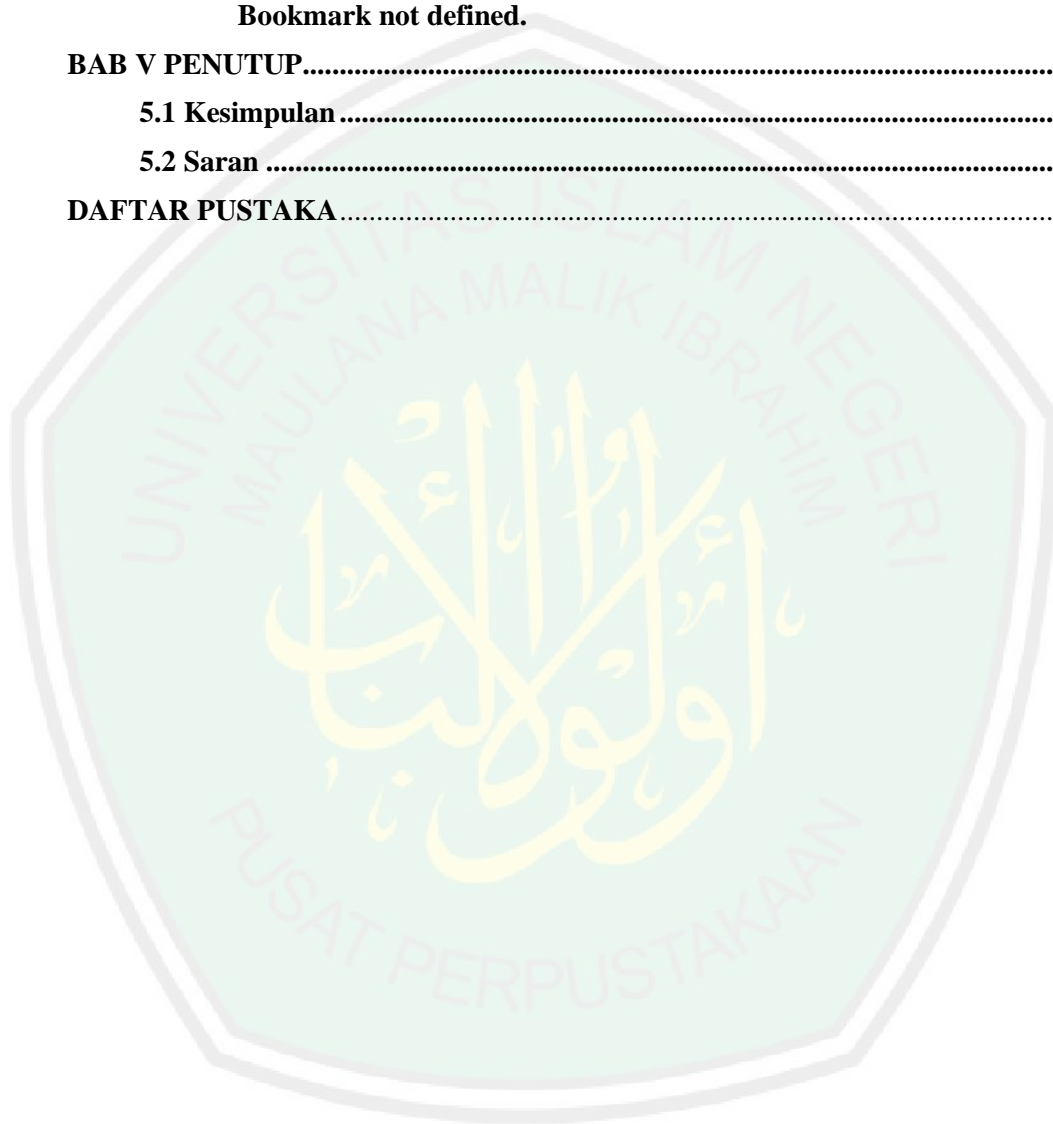
Penulis

## DAFTAR ISI

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>  | <b>1</b>                              |
| <b>1.1 Latar Belakang .....</b>   | <b>1</b>                              |
| <b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>   | <b>7</b>                              |
| <b>1.3 Tujuan Penelitian.....</b>   | <b>8</b>                              |
| <b>1.4 Manfaat Penelitian.....</b>  | <b>9</b>                              |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>  | <b>10</b>                             |
| <b>2.1 Kajian Terdahulu.....</b>  | <b>10</b>                             |
| <b>2.2 Kajian Teori .....</b>   | <b>22</b>                             |
| <b>2.2.1 Program Kesejahteraan Karyawan.....</b>  | <b>24</b>                             |
| <b>2.2.1.1 Pengertian Program Kesejahteraan Karyawan .....</b>  | <b>24</b>                             |
| <b>2.2.1.2 Jenis-jenis Program Kesejahteraan Karyawan.....</b>  | <b>25</b>                             |
| <b>2.2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Kesejahteraan Karyawan....</b>  | <b>29</b>                             |
| <b>2.2.1.4 Prinsip – Prinsip Pelaksanaan Program Kesejahteraan Karyawan.....</b>                                  | <b>30</b>                             |
| <b>2.2.1.5 Perbedaan dan Persamaan Antara Kesejahteraan Karyawan Dengan Kompensasi Langsung (Gaji/Upah) .....</b> | <b>31</b>                             |
| <b>2.2.2 Kepuasan Kerja Karyawan.....</b>   | <b>32</b>                             |
| <b>2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....</b>  | <b>32</b>                             |
| <b>2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja .....</b>   | <b>33</b>                             |
| <b>2.2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....</b>  | <b>35</b>                             |
| <b>2.2.2.4 Cara meningkatkan Kepuasan Kerja .....</b>   | <b>38</b>                             |
| <b>2.2.2.5 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam .....</b>  | <b>38</b>                             |
| <b>2.2.3 Loyalitas Karyawan.....</b>  | <b>40</b>                             |
| <b>2.2.3.1 Pengertian Loyalitas Karyawan .....</b>  | <b>40</b>                             |
| <b>2.2.3.2 Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan .....</b>   | <b>41</b>                             |
| <b>2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan.....</b>   | <b>43</b>                             |
| <b>2.2.3.4 kajian Islam Tentang Loyalitas Karyawan .....</b>  | <b>46</b>                             |
| <b>2.3 Hubungan Antar Variabel .....</b>  | <b>48</b>                             |
| <b>2.4 Model Hipotesis .....</b>  | <b>51</b>                             |
| <b>BAB III METODELOGI PENELITIAN.....</b>   | <b>53Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>  | <b>53</b>                             |
| <b>3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....</b>   | <b>54</b>                             |
| <b>3.3 Populasi dan Sampel.....</b>   | <b>54</b>                             |

|                                   |   |           |
|-----------------------------------|---|-----------|
| 3.4                               | Identifikasi Variabel Penelitian .....  | 56        |
| 3.5                               | Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data .....   | 56        |
| 3.6                               | Definisi Operasional Variabel .....   | 58        |
| 3.7                               | Teknik Analisis Data .....  | 61        |
| <b>BAB IV .....</b>               |   | <b>64</b> |
| <b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b> |   | <b>64</b> |
| 4.1                               | Gambaran Lokasi Penelitian Secara Umum .....  | 64        |
| 4.2                               | Deskripsi Karakteristik Responden .....   | 68        |
| 4.2.1                             | Gambaran Umum responden .....   | 68        |
| 4.3                               | Deskripsi Variabel Penelitian .....   | 70        |
| 4.4                               | Uji Instrumen .....   | 92        |
| 4.4.1                             | Uji Validitas dan Uji Reabilitas .....  | 92        |
| 4.5                               | Uji Asumsi Klasik.....  | 97        |
| 4.6                               | Hipotesis.....  | 101       |
| 4.6.1..                           | Hasil Analisa Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y).....   | 101       |
| 4.6.2                             | Hasil Analisis Pengaruh Fasilitatif (X2) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y).....   | 102       |
| 4.6.3                             | Hasil Analisis Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....  | 103       |
| 4.6.4                             | Hasil Analisis Pengaruh Fasilitatif (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z).....   | 104       |
| 4.6.5                             | Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y).....   | 105       |
| 4.6.6                             | Hasil Analisis Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) dan Fasilitatif (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z)..... | 105       |
| 4.6.7                             | Uji Sobel.....  | 106       |
| 4.7                               | Pembahasan.....   | 107       |
| 4.7.1                             | Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis Terhadap Loyalitas karyawan (H1).....   | 107       |
| 4.7.2                             | Pengaruh Kesejahteraan Fasilitatif Terhadap Loyalitas Karyawan (H2).....  | 110       |
| 4.7.3                             | Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis Terhadap Kepuasan Kerja (H3) .....  | 111       |
| 4.7.4                             | Pengaruh Kesejahteraan Fasilitatif Terhadap Kepuasan Kerja (H4).....  | 113       |

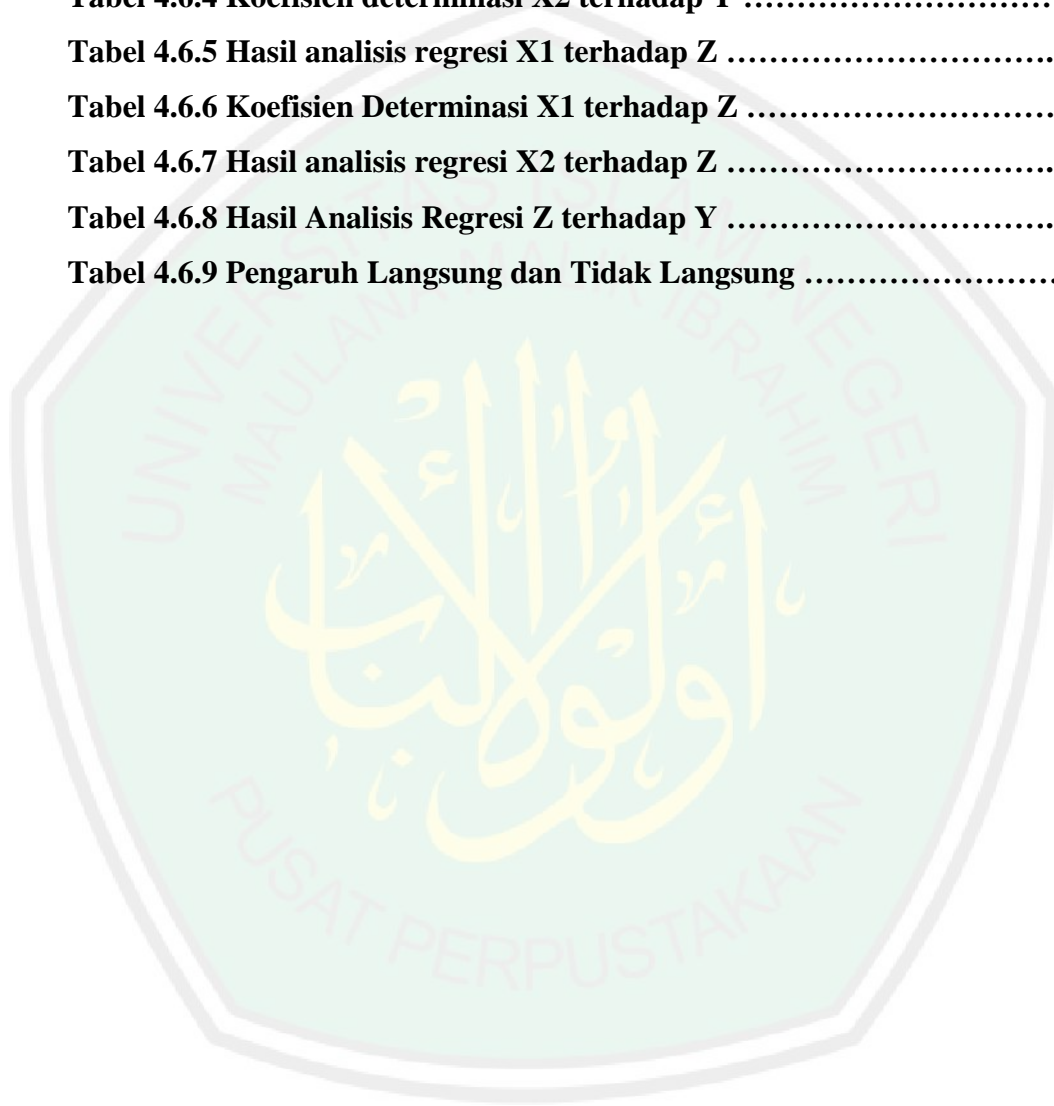
|  |           |
|--|-----------|
| 4.7.5 Pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (H5) .....  | 114       |
| 4.7.6 Pengaruh Program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis (X1) dan Fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja ..... | 117Error! |
| <b>Bookmark not defined.</b>   |           |
| <b>BAB V PENUTUP</b> .....   | 118       |
| <b>5.1 Kesimpulan</b> .....  | 118       |
| <b>5.2 Saran</b> .....   | 119       |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....  | 121       |



## DAFTAR TABEL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Tabel 2.2 Jenis- jenis Kesejahteraan Karyawan Menurut Hasibuan.....</b>                                      | <b>27</b> |
| <b>Tabel 3.1 Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>Tabel 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin PT.PP<br/>(Persero) Tbk Cab.Surabaya .....</b> | <b>68</b> |
| <b>Tabel 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pegawai PT.PP<br/>(Persero) Tbk Cab.Surabaya .....</b>  | <b>69</b> |
| <b>Tabel 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja<br/>PT.PP.....</b>                           | <b>69</b> |
| <b>Tabel 4.3.1 Kriteria Interpretasi Skor .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>Tabel 4.3.2 Jawaban Responden Terhadap Program Kesejahteraan<br/>Ekonomis .....</b>                          | <b>71</b> |
| <b>Tabel 4.3.3 Jawaban Responden Terhadap Program Kesejahteraan Fasilitas<br/>.....</b>                         | <b>76</b> |
| <b>Tabel 4.3.4 Jawaban Responden Terhadap Loyalitas Karyawan .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>Tabel 4.3.5 Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....</b>   | <b>86</b> |
| <b>Tabel 4.4.1 Indeks Reabilitas .....</b>  | <b>93</b> |
| <b>Tabel 4.4.3 Uji Validitas kesejahteraan Ekonomis .....</b>   | <b>93</b> |
| <b>Tabel 4.4.4 Tabel Reabilitas Kesejahteraan Ekonomis (X1).....</b>  | <b>94</b> |
| <b>Tabel 4.4.5 Uji Validitas Kesejahteraan Fasilitas(X2) .....</b>  | <b>94</b> |
| <b>Tabel 4.4.6 Reabilitas kesejahteraan Fasilitasif.....</b>  | <b>95</b> |
| <b>Tabel 4.4.7 Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z) .....</b>   | <b>95</b> |
| <b>Tabel 4.4.8 Reabilitas Kepuasan Kerja (Z) .....</b>  | <b>96</b> |
| <b>Tabel 4.4.9 Uji validitas Loyalitas Karyawan (Y) .....</b>   | <b>96</b> |
| <b>Tabel 4.4.10 Reabilitas Loyalitas Karyawan .....</b>   | <b>97</b> |
| <b>Tabel 4.5.1 Uji Normalitas .....</b>   | <b>97</b> |
| <b>Tabel 4.5.2 Hasil Uji Multikolinearitas .....</b>  | <b>99</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Tabel 4.5.4 Uji Autokorelasi .....</b>                     | <b>100</b> |
| <b>Tabel 4.6.1 Hasil Analisis Regresi X1 terhadap Y.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>Tabel 4.6.2 Koefisien determinasi X1 terhadap Y .....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Tabel 4.6.3 Hasil Analisis Regresi X2 terhadap Y .....</b> | <b>102</b> |
| <b>Tabel 4.6.4 Koefisien determinasi X2 terhadap Y .....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Tabel 4.6.5 Hasil analisis regresi X1 terhadap Z .....</b> | <b>103</b> |
| <b>Tabel 4.6.6 Koefisien Determinasi X1 terhadap Z .....</b>  | <b>103</b> |
| <b>Tabel 4.6.7 Hasil analisis regresi X2 terhadap Z .....</b> | <b>104</b> |
| <b>Tabel 4.6.8 Hasil Analisis Regresi Z terhadap Y .....</b>  | <b>105</b> |
| <b>Tabel 4.6.9 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....</b> | <b>106</b> |



## DAFTAR GAMBAR

|  |            |
|--|------------|
| <b>Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian .....</b>                    | <b>50</b>  |
| <b>Gambar 4.1 Bagan Organisasi PT.PP (Persero) Cabang Surabaya .....</b> | <b>66</b>  |
| <b>Gambar 4.1 Grafik P.Plot .....</b>                                    | <b>98</b>  |
| <b>Gambar 4.2 Gambar Scatter Plot .....</b>                              | <b>100</b> |



## ABSTRAK

Fitriana, Sukma. 2020. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan di PT. PP Persero Tbk Surabaya”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

Kata Kunci : Kesejahteraan Ekonomis, Kesejahteraan Fasilitatif, Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja

---

Loyalitas kerja memiliki arti setia atau patuh. Loyalitas dapat digunakan sebagai sarana untuk memikat dan mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Salah satu cara mempertahankan loyalitas karyawan adalah menyediakan program kesejahteraan karyawan baik ekonomis maupun fasilitatif. Sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas karyawan baik langsung maupun tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT.PP (Persero) Tbk dari 5 Devisi yaitu Devisi Keuangan, Devisi *Business Development*, Devisi *human Relation (HR)*, , *Engineering*, serta jajaran staff dan admin yang diambil dengan cara teknik *propotional stratified random sampling* sehingga didapatkan sebanyak 154 orang sebagai sampel. Data diperoleh dengan cara mnyebar kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini diperoleh sebagai berikut : kesejahteraan ekonomis dan fasilitatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kesejahteraan ekonomis dan fasilitatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas karyawan.

Kata kunci : Kesejahteraan Ekonomis, Kesejahteraan fasilitatif, Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja



## ABSTRACT

Fitriana, Sukma. 2020. THESIS . Title : "The Effect of Employee Welfare Programs on Employee Satisfaction and Loyalty at PT. PP Persero Tbk Surabaya"  
Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM  
Keywords : Economic Welfare, Facilitative Welfare, Employee Loyalty, Job Satisfaction

---

Job loyalty means loyal or obedient. Loyalty can be used as a means to attract and retain employees in an organization or company. One way to maintain employee loyalty is to provide employee welfare programs both economically and facilitatively. Meanwhile, job satisfaction is a pleasant or unpleasant emotional state with which employees view their work.

The purpose of this study was to prove the influence of employee welfare programs on employee loyalty, either directly or indirectly, through job satisfaction as a mediating variable. This study uses a quantitative approach. The population used is the employees of PT.PP (Persero) Tbk from 5 divisions, including the financial division, business development division, human relations (HR) division, engineering, and staff and admin ranks taken by means of the proportional stratified random sampling technique. as many as 154 people as a sample. Data obtained by distributing questionnaires and analyzed using path analysis.

The results of this research based on path analysis showed: economic and facilitative welfare has a positive and significant effect on employee loyalty, economic and facilitative welfare has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee loyalty, job satisfaction mediates the effect of employee welfare on loyalty. employees.

Keywords: Economic Welfare, Facilitative Welfare, Employee Loyalty, Job Satisfaction

## مستخلص البحث

فتريان.سوكما.٢٠٢٠, البحث العلمي. العنوان: "تأثير برامج رعاية الموظفين على رضا وولاء الموظفين في (PT.PP Persero Surabaya)

المشرفة : دكتوراه فيفين مهراڻ ايكواتي الماجستير

الكلمة الرئيسية: الرفاه الاقتصادي ، الرفاه التيسيري ، ولاء الموظف ، الرضا الوظيفي

الولاء الوظيفي يعني الولاء أو المطيعة. يمكن استخدام الولاء كوسيلة لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم في مؤسسة أو شركة. تتمثل إحدى طرق الحفاظ على ولاء الموظف في توفير برامج رعاية الموظفين الاقتصادية والتيسيرية. وفي الوقت نفسه ، الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ممتعة أو غير سارة ينظر بها الموظفون إلى عملهم.

كان الغرض من هذه الدراسة هو إثبات تأثير برامج رعاية الموظفين على ولاء الموظفين ، بشكل مباشر أو غير مباشر ، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. تستخدم هذه الدراسة نهجاً كميًا. السكان من 5 أقسام ، بما في ذلك القسم المالي ، PT.PP (Persero) Tbk المستخدمين هم موظفو ، والمهندسة ، والموظفين ، ورتب الإدارة (HR) وقسم تطوير الأعمال ، وقسم العلاقات الإنسانية ، المأخوذة عن طريق تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة النسبية. ما يصل إلى 154 شخصًا كعينة. تم الحصول على البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات وتحليلها باستخدام تحليل المسار (محلل المسار

تم الحصول على نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: الرفاهية الاقتصادية والتيسيرية لها تأثير إيجابي وهام على ولاء الموظف ، والرفاهية الاقتصادية والتيسيرية لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي ، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على ولاء الموظف ، والرضا الوظيفي يتوسط تأثير رفاهية الموظف على الولاء الموظفين

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha di Indonesia membuat perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan bisnisnya (Hariadi, 2005 : 55). Organisasi / perusahaan didefinisikan sebagai wadah tempat dimana dua orang atau lebih bekerja sama untuk mencapai tujuan. Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan (As'ad, 2002 : 2). Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi. Organisasi saat ini dihadapkan pada tantangan peningkatan produktivitas, inovasi yang terus-menerus (performa) improvisasi produk dan pelayanan yang prima. Perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat menuntut setiap organisasi untuk mempunyai kemampuan dalam mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia (*human resource*) merupakan sumberdaya yang memiliki peranan strategis dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam perusahaan sering disebut dengan tenaga kerja atau karyawan (Salam, 2014 : 12). Pentingnya sumberdaya manusia ini perlu disadari oleh seluruh semua tingkatan manajemen. Betapapun majunya penggunaan teknologi informasi, tersedianya modal dan bahan bagi sebuah organisasi, namun tanpa adanya sumber daya manusia, maka tujuan organisasi tidak akan terwujud. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya organisasi yang memiliki kemampuan berfikir, berkreasi, berketrampilan, berpengetahuan dorongan, daya dan karsa. Sehingga dengan semua itu, dapat memanfaatkan sumberdaya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Salam, 2014:13).

Namun sumberdaya manusia atau karyawan tentu tidak begitu saja langsung tertarik untuk bergabung dan mau setia (*loyal*) bertahan dalam suatu perusahaan. Pengertian loyalitas berasal dari bahasa Inggris '*loyal*' yang artinya setia, dan kesetiaan adalah kualitas yang menyebabkan kita tidak menggemingkan dukungan dan pembelaan kita pada sesuatu. Loyalitas lebih banyak bersifat emosional,

loyalitas adalah kualitas perasaan, dan perasaan tak selalu membutuhkan penjelasan rasional. Menurut Siagian (2005) loyal adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ketempat lain. Menurut Hasibuan (2007) Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi, dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan (Istijanto, 2005:206). Sebaliknya, karyawan yang tidak setia terhadap perusahaan ditandai dengan perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari perusahaan, dan menyesali keputusan mereka bergabung dengan perusahaan (Handoko, 2000:50). Karyawan-karyawan yang memiliki loyalitas sangat dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan dan dapat menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang (Dewanto, 2015:33). Steers & Porter (2002:17), mengemukakan proses terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan berhubungan dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan, kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Berbicara mengenai kesetiaan atau loyalitas kerja antara satu karyawan dengan karyawan yang lain tentunya memiliki keragaman tingkat loyalitas yang berbeda-beda. Menurut Reichheld semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (Utomo, 2002:9).

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan pelayanan – pelayanan yang terbaik melalui program kesejahteraan karyawan. Menurut Hasibuan (2003:185) program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (finansial dan non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental. Menurut pendapat dari

Manullang (1989:50) program kesejahteraan karyawan adalah layanan-layanan pekerja mencakup keuntungan – keuntungan yang beraneka ragam yang diberikan oleh perusahaan disamping upah dan gaji. Sesuai dengan pendapat Hariandja (2002:279) program kesejahteraan karyawan tersebut diberikan tidak berdasarkan kinerja pegawai melainkan sebagai bentuk keanggotaannya sebagai bagian dari perusahaan tersebut yang tujuannya adalah agar para pegawai dapat menjalankan kehidupannya dengan normal dan dapat bekerja lebih baik. Menurut Panggabean (2004:96), kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung (*indirect compensation*) kepada karyawan. Penghargaan ini dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik. Dengan kata lain, berarti kesejahteraan karyawan sama artinya dengan kompensasi tidak langsung. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari Handoko (2010:183) bahwa kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan. Perusahaan dapat memberikan dalam bentuk pelayanan seperti cuti, tunjangan, asuransi, dan fasilitas. Baik kompensasi langsung (*direct compensation*) maupun kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) mempunyai tujuan yang sama salah satunya menumbuhkan kepuasan kerja bagi karyawan (Hasibuan, 2000:119).

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda tergantung pada sistem nilai yang berlaku pada dirinya dan dapat juga ditentukan dari kompensasi atau hasil yang didapatkan selama bekerja dalam suatu perusahaan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang puas atau tidak puas dalam bekerja (As'ad, 2000:110).

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal serupa juga dikemukakan oleh Hasibuan (2005:202) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Di mana sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, moral

dan prestasi kerja. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan, sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2005: 117).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2018) dan dapat diketahui bahwa pemberian kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramya (2016) dalam *Business Journal* diketahui bahwa fasilitas kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa pekerja Industri Hotel Mysuru District puas terhadap fasilitas yang diberikan antara lain: keuntungan medis, tindakan keselamatan, ruang relaksasi dan ruang makan. Ramya juga menyebutkan bahwa semakin tinggi kesejahteraan yang diberikan dengan tunjangan yang stabil, maka para karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Selanjutnya Siagian (2015) juga melakukan penelitian tentang kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) terhadap loyalitas karyawan. Hasilnya adalah kompensasi tidak langsung berkorelasi positif terhadap loyalitas karyawan. Artinya semakin besar kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang diberikan perusahaan maka semakin besar pula loyalitas karyawan.

Putri dkk (2015) dalam jurnal bisnis telah melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. hasilnya adalah kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu variabel

kompensasi langsung dan tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Saat karyawan merasa puas maka dia juga akan loyal terhadap perusahaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Basalamah (2012) mengatakan bahwa tingkat kepuasan kerja akan dapat berkesinambungan dengan loyalitas kerjanya. Sasongko (2018) juga melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan pengalaman kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT.Dong Young Tress Indonesia. Hasilnya adalah variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya Lestari (2019) juga melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran. Hasilnya adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,811 dan nilai uji  $t = 0,000$ . Artinya, jika pegawai sudah merasa puas atas pekerjaannya maka sikap loyal akan timbul pada diri pegawai. Begitupun sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka sikap loyal tidak akan muncul pada diri pegawai.

PT PP Persero Tbk merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berpengalaman di bidang jasa konstruksi, realti dan properti, EPC, dan investasi sejak tahun 1953, kini fokus mengelola beragam portofolio perumahan, perkantoran, apartemen serta ritel dan komersial di sektor industri properti di Indonesia. PT PP Persero Tbk memiliki 3 (tiga) unit Bisnis, yaitu Komersial, Residensial dan Hotel. PT PP Persero Tbk berkomitmen untuk terus mengembangkan bisnisnya dengan mengkombinasikan segala pengetahuan dan kemampuan karyawannya, dari segi desain maupun kualitas pembangunan yang semakin baik dan juga berkomitmen kepada pelanggan serta pemasoknya. Mengusung visi “Menjadi perusahaan pengembang nasional yang terkemuka dan berkelanjutan serta berdaya saing global“ yang memberi nilai tambah pada stakeholder dan peduli lingkungan, kami bertekad untuk mengembangkan produk dan layanan properti yang unggul agar para penghuni dapat berkembang sehat lahir dan batin. Hal ini kami canangkan menjadi misi perusahaan, sebagai bentuk kontribusi kami untuk membangun Indonesia yang lebih baik. PT PP Persero Tbk telah tersebar diseluruh wilayah Indonesia dengan kantor pusat di Jakarta. Salah

satu cabang dari perusahaan ini yaitu berada di Jl. Dharmahusada Mas III Blok A.97, Mulyosari-Surabaya.

Hasil wawancara dengan Ibu Irma selaku HRD PT. PP Persero Tbk cabang Surabaya pada tanggal 29 April 2020, diperoleh informasi bahwa secara ekonomis, selain gaji pokok para karyawan akan memperoleh tunjangan kehadiran, asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, THR, tunjangan hari tua/pensiun, bantuan keluarga yang meninggal. Sedangkan bentuk fasilitas atau pelayanan pegawai yang diberikan dalam lingkup perusahaan antara lain fasilitas umum ( seperti : mushola, kantin/kafetaria, ,musholla, dll), APD lengkap dan baju kerja, ruang kerja nyaman bagi karyawan, fasilitas kesehatan, transportasi karyawan, perlengkapannya dan peralatan kerja, kegiatan keagamaan, *family gathering*, makan siang, dan Cuti Karyawan. Dengan adanya berbagai fasilitas dan *benefit* yang diberikan perusahaan pada pegawainya, diharapkan karyawan merasa puas, mencintai perusahaan, dan menumbuhkan semangat dan komitmen kerja yang lebih baik demi tercapainya tujuan dari PT.PP Persero Tbk Surabaya.

Berdasarkan penjelasan lebih lanjut dari Ibu Irma mengatakan bahwa, memang kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak dapat diketahui secara pasti karena setiap individu pasti memiliki perspektif yang berbeda-beda. Namun apabila ditinjau dari perilaku pegawai, rata-rata karyawan PT.PP Persero Tbk memiliki perilaku yang baik yang ditunjukkan dengan kemauan karyawan untuk menaati seluruh peraturan perusahaan, dan menjalankan tugas dengan baik. Sebagai perusahaan BUMN terkemuka di Indonesia, maka dalam setiap pelanggaran yang terjadi tentu akan ditindak secara tegas agar menimbulkan efek jera dan sebagai pembelajaran pada karyawan yang lain. Dan setiap prestasi yang dicapai akan diberikan penghargaan (*reward*) sebagai pemupuk rasa semangat kerja dan semangat berprestasi yang nantinya diharapkan menimbulkan rasa cinta terhadap pekerjaan mereka. Penghargaan tersebut dapat berupa pengangkatan pegawai tetap maupun kenaikan jabatan.

Selain itu, berbicara mengenai perpindahan karyawan PT.PP Persero Tbk ke perusahaan lain, yang menjadi alasan karyawan untuk keluar dari perusahaan diantaranya, dalam proses rekrutmen pegawai yang lolos akan menjadi karyawan



kontrak (PKWT) selama 1,5 tahun dan akan diangkat menjadi karyawan tetap jika penilaian dan prestasi kerja baik. Bagi karyawan yang tidak diperpanjang lagi kontraknya, maka perusahaan memberikan pemberitahuan 6 bulan sebelum diberhentikannya karyawan tersebut. Karyawan yang tidak diperpanjang inilah yang biasanya mengundurkan diri lebih awal untuk pindah ke perusahaan lain. Untuk mengatasi hal tersebut, mulai dari rekrutmen, perusahaan akan benar-benar menyaring putra putri terbaik bangsa yang memiliki yang tidak hanya berprestasi, namun juga memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja dan faktor-faktor lain yang dibutuhkan yang diketahui dalam proses wawancara. Cara tersebut merupakan usaha perusahaan dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan juga cara perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Pelatihan-pelatihan juga sering dilaksanakan untuk menambah *value* dari karyawan tersebut. Selain itu, alasan lain karyawan untuk pindah ke perusahaan lain yaitu, karena proyek pekerjaan yang berpindah-pindah dari kota satu ke kota lainnya, menyebabkan mereka memilih untuk mencari pekerjaan yang relatif lebih dekat dan tidak menyita lebih banyak waktu untuk meninggalkan keluarga.

Berdasarkan pemaparan latarbelakang yang ada di PT. PP Persero Tbk cabang Surabaya tersebut, untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara program kesejahteraan karyawan yang diberikan perusahaan, dengan kepuasan dan loyalitas karyawannya, sehingga dalam penelitian ini penulis mengangkat judul

**“ Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan (Studi pada PT. PP Persero Tbk Surabaya) “**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dibuatlah perumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis terhadap loyalitas karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Apakah program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
6. Apakah program kesejahteraan yang bersifat ekonomis dan fasilitatif mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh langsung program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis terhadap loyalitas karyawan
2. Untuk menguji pengaruh langsung program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif terhadap loyalitas karyawan
3. Untuk menguji pengaruh program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menguji pengaruh program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan
6. Untuk menguji pengaruh program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja
7. Untuk menguji pengaruh program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi perkembangan penelitian yang akan datang khususnya yang mengangkat tema tentang program kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Selain itu penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan bahan masukan untuk menambah ilmu pengetahuan.

### 2. Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini berguna sebagai berikut :

#### a. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis sejauh mana teori-teori yang didapat selama masa perkuliahan dengan keadaan langsung di perusahaan khususnya mengenai program kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu penulisan penelitian ini digunakan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

#### b. Bagi perusahaan

Untuk bahan pertimbangan perusahaan apakah dengan pemberian program kesejahteraan karyawan dapat membuat karyawan merasa puas dan menumbuhkan rasa loyalitas kepada karyawan.

#### c. Bagi akademis

Penelitian ini dapat digunakan dalam menambah ilmu pengetahuan bagi prodi manajemen khususnya mengenai program kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh penulis, tidak lepas dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yang digunakan sebagai pembanding dan kajian. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti   | Variabel                                       | Metode Penelitian                               | Hasil  |
|----|---|--|---|--|
| 1  | Siska Malisa Nasution (2009)<br>Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT.Pangansari Utama Medan | 1. Kesejahteraan karyawan<br>2. Semangat kerja | Metode analisis deskriptif dan regresi berganda | Program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan  |
| 2  | Anwar Basalamah (2012)<br>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas <i>Staff Reception</i> Pada Hotel X di Madiun Jawa Timur   | 1. Kepuasan kerja<br>2. Loyalitas Karyawan     | Kuesioner                                       | Hasil yang didapat dalam penelitian tersebut adalah tingkat kepuasan kerja pada <i>staff reception</i> hotel akan dapat berkesinambungan dengan loyalitas kerjanya. Kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan baik, jika |

|   |  |   |                                  |   |
|---|--|---|----------------------------------|---|
|   |  |   |                                  | manajemen hotel memiliki komitmen bersama dengan <i>staf reception</i> untuk memenuhi kebutuhan satu sama lainnya. Bentuk-bentuk penghargaan kepada karyawan <i>reception</i> , tentunya akan lebih membantu dalam proses pembentukan loyalitas pada karyawan |
| 3 | Andromike Maineldi, Susi Hendriani, Iwan Nauli Daulay (2014) Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam fIndragiri Hulu | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Lingkungan kerja</li> <li>3. Loyalitas karyawan</li> </ol>                             | Analisis Regresi Berganda        | Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Pada PT Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu  |
| 4 | Yuliana Gunawan (2015) Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi finansial langsung</li> <li>2. Kompensasi finansial tidak langsung</li> <li>3. Motivasi</li> </ol> | <i>Structural Equation Model</i> | Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung kurang mempengaruhi motivasi kerja para karyawan pada saat  |

|  |   |                       |   |
|--|---|-----------------------|---|
|  | Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya | 4. Loyalitas karyawan | <p>ini. Hal ini dikarenakan kebutuhan utama para karyawan terpatok pada kebutuhan sandang, pangan, dan papan yang terpenuhi dari besarnya gaji pokok (pemberian sejumlah kompensasi finansial yang bersifat tetap). Pemberian Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi Loyalitas para karyawan secara positif Hal ini dikarenakan dengan pemberian sistem kompensasi finansial yang memuaskan, karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, karena semakin tinggi tercukupinya kebutuhan finansial mereka, maka semakin kecil keinginan para karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung mempengaruhi</p> |
|--|---|-----------------------|---|

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   |   |   |   | <p>Loyalitas kerja para karyawan secara positif. Hal ini dikarenakan faktor-faktor finansial tidak langsung, seperti pemberian gelar pada masa jabatan tertentu, penyediaan dana pensiun, dan sebagainya, ikut menentukan loyalitas setiap karyawan. Semakin variatif tunjangan yang diberikan para karyawan, maka akan membuat karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Motivasi kerja para karyawan berpengaruh terhadap Loyalitas dari setiap karyawan</p> |
| 5 | <p>Ester Mawar Siagian (2015) Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Siantar Hotel Parapat</p> | <p>1. Kompensasi tidak langsung<br/>2. Loyalitas karyawan</p> | <p>analisis koefisien determinasi, analisis koefisien korelasi sederhana dan analisis regresi sederhana</p> | <p>terdapat korelasi positif antara kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas karyawan pada Siantar Hotel Parapat</p>   |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 6 | <p>Arlina Candra Putri, Djamhur Hamid, Gunawan Eko, Nurtjahjono (2015)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Hubungan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)</p> | <p>1.kompensasi langsung<br/>2.kompensasi tidak langsung<br/>3. kepuasan kerja<br/>4.kinerja karyawan</p> | <p>Analisis descriptive dan analisis path</p> | <p>Melalui hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa pada karyawan bagian hubungan pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan kinerjanya baik karena didukung oleh pemberian kompensasi yang adil dan layak baik kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan variabel kompensasi langsung dan tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian hubungan</p> |
|---|--|---|---|---|



|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   |  |   |  | pelanggan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang.  |
| 7 | Ramya.T.J,<br>B.Arepalili,<br>Lakshmi<br>(2016)<br><i>A Study on Employee Welfare Facilities and Its Impact on Employee Satisfaction at Hotel Industry with Special Reference to Mysuru District</i> | 1.Program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif<br>2.Kepuasan karyawan | Analisis Regresi Berganda                                | Hasilnya adalah fasilitas kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan   |
| 8 | Abraham Rehuel Kosasih,<br>Jimmy Ellya Kurniawan<br>(2018)<br>Hubungan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pada Karyawan  | 1. kepuasan kerja<br>2.loyalitas karyawan   | <i>Content validity</i>                                  | Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas pada karyawan perusahaan X. Dimana kepuasan yang meningkat akan meningkatkan loyalitas karyawan.           |
| 9 | Dedi Susanto<br>(2018)<br>Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja  | 1. Kesejahteraan pegawai<br>2. Disiplin Kerja<br>3. Kepuasan Kerja                | Data dihitung dan dianalisis dengan bantuan program SPSS | Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pemberian kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja dan disiplin kerja pada lingkungan Sekretaris Daerah |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang  |   |  | Kabupaten Ketapang   |
| 1 | Kesuma Agdhi Rahwana dan Suci Putri Lestari (2019) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran | 1. Kepuasan kerja<br>2. Loyalitas pegawai | Data dianalisis dengan Multiple Regression Analysis dan diolah dengan bantuan SPSS | Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai |

Sumber : Beberapa Jurnal Penelitian

Nasution (2009) telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT.Pangansari Utama Medan”. Pada penelitian ini, populasi dan sampelnya adalah seluruh karyawan tetap PT.Pangansari Utama yang berjumlah 70 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder yaitu dengan menggunakan jurnal -jurnal, buku dan internet. Untuk mengumpulkan data, maka peneliti menggunakan Teknik wawancara, kuesioner dan dokumentasi lalu dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 15. Hasilnya adalah program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.

Basalamah (2012) melakukan penelitian yang berfokus untuk meneliti kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dengan judul “ Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Loyalitas Staff Reception Pada Hotel X di Madiun Jawa Timur”. Populasi penelitian adalah staff Hotel X sedangkan sampelnya adalah setengah dari jumlah populasi tersebut. pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan

menyebarkan kuesioner pada karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun di hotel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Basalamah merupakan penelitian terapan.

Hasil yang didapat dalam penelitian tersebut adalah tingkat kepuasan kerja pada staf reception hotel akan dapat berkesinambungan dengan loyalitas kerjanya. Kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan baik, jika manajemen hotel memiliki komitmen bersama dengan staf reception untuk memenuhi kebutuhan satu sama lainnya. Sehingga diharapkan hal tersebut berdampak positif terhadap ketertarikan sikap dan simpati karyawan yang berada dalam naungan departmen Front Office ini, untuk bertahan atau loyal kepada hotel. Dalam usaha mencapai kepuasan kerja sendiri, terdapat 2 (dua) faktor penting yang menentukannya, yaitu faktor motivasi dan hygiene. Kedua faktor ini tentunya sangat berperan penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, dalam hal adalah staf reception hotel. Sehingga dengan tercapainya kepuasan kerja tersebut, maka diharapkan terbentuk proses loyalitas kerja yang meningkat. Bagi staf reception hotel yang memiliki mobilitas kerja serta tuntutan tugas dan tanggung jawab yang kompleks, bentuk kepuasan kerja akan sangat membantu dalam proses pembentukan loyalitas pada hotel yang dinaungi oleh karyawan tertentu. Bentuk-bentuk penghargaan kepada karyawan reception, tentunya akan lebih membantu dalam proses pembentukan loyalitas pada karyawan. Adanya peningkatan untuk lebih menghargai hasil kerja staf reception hotel akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan maksimal kepada perusahaan. Hal yang perlu ditanamkan bersama adalah perlu adanya perhatian manajemen hotel kepada staf-stafnya, khususnya staf yang memiliki intensitas pertemuan dengan klien yang tinggi, dalam hal ini seperti staf reception. Karyawan merupakan aset yang paling berharga bagi perusahaan, apalagi bagi pelaku usaha berbasis pelayanan.

Meinaldi,dkk (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu”. Populasi dalam penelitian ini adalah 130 karyawan buru harian tetap yang berada atau terdaftar di PT. Jatim Jaya. Dari jumlah tersebut diambil 98 orang sebagai sampel penelitian. Data yang

diperoleh berupa data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan cara wawancara langsung dan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh sari dokumen-dokumen seperti data jumlah tenaga kerja, rencana produksi, realisasi produksi, produktivitas tenaga kerja, dan upah rata-rata karyawan. Data tersebut kemudian dianalisis melalui dengan Regresi Berganda. Hasilnya adalah Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Pada PT Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu. Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Pada PT Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu sebesar 63,5 %.

Gunawan (2015) telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa kompensasi Finansial Langsung merupakan penghargaan yang berupa gaji atau upah yang dibayarkan berdasarkan tenggang waktu yang tetap (Nawawi, 2011). Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji dan pemberiannya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja melainkan melalui kemampuan perusahaan (Notoadmojo, 2009).

Penelitian yang dilakukan termasuk penelitian kausal karena menguji pengaruh hubungan antar variabel yang diteliti. Populasi yang digunakan adalah beberapa karyawan manufaktur di Surabaya dengan 59 orang sebagai responden. Adapun persyaratan dari sampel penelitian ini adalah masa bekerja di perusahaan lebih dari satu tahun, pendidikan minimal S1. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis menggunakan structural equation model.

Hasilnya adalah Pemberian Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi motivasi kerja para karyawan secara positif dengan nilai Koefisien Path sebesar 0,434 dan t hitung sebesar 2,255. Sehingga ketika kebutuhan karyawan secara finansial terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik pula.

Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung kurang mempengaruhi motivasi kerja para karyawan pada saat ini. Hal ini dikarenakan kebutuhan utama para karyawan terpatok pada kebutuhan sandang, pangan, dan papan yang terpenuhi dari besarnya gaji pokok (pemberian sejumlah kompensasi finansial yang bersifat tetap). hal ini terbukti dari nilai Koefisien Path sebesar -0,001 dan t hitung 0,306. Sehingga pemberian kompensasi secara finansial tidak langsung kurang dapat memacu motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka.

Pemberian Kompensasi Finansial Langsung mempengaruhi Loyalitas para karyawan secara positif dengan nilai Koefisien Path 0,350 dan t hitung 2,634. Hal ini dikarenakan dengan pemberian sistem kompensasi finansial yang memuaskan, karyawan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, karena semakin tinggi tercukupinya kebutuhan finansial mereka, maka semakin kecil keinginan para karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung mempengaruhi Loyalitas kerja para karyawan secara positif dengan nilai Koefisien Path 0,149 dan t hitung 1,998. Hal ini dikarenakan faktor-faktor finansial tidak langsung, seperti pemberian gelar pada masa jabatan tertentu, penyediaan dana pensiun, dan sebagainya, juga ikut menentukan loyalitas setiap karyawan. Semakin variatif tunjangan yang diberikan para karyawan, maka akan membuat karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Motivasi kerja para karyawan berpengaruh terhadap Loyalitas dari setiap karyawan dengan nilai Koefisien Path 0,333 dan t hitung 2,859. Hal ini dikarenakan dengan adanya motivasi kerja yang positif, maka akan mendorong karyawan tersebut untuk terus melanjutkan pekerjaannya di perusahaan yang bersangkutan.

Selanjutnya Siagian (2015) juga melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Siantar Hotel Parapat”. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah karyawan dari Siantar Hotel Parapat yang berjumlah 25 orang. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner, dokumentasi, wawancara dan diukur dengan skala likert. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode kuantitatif, selanjutnya dihitung dengan

menggunakan analisis koefisien determinasi, analisis koefisien korelasi sederhana dan analisis regresi sederhana.

Hasilnya adalah terdapat korelasi positif antara kompensasi tidak langsung terhadap loyalitas karyawan pada Siantar Hotel Parapat. Artinya jika variabel kompensasi tidak langsung meningkat maka loyalitas karyawan juga akan meningkat begitu pula sebaliknya. Koefisien determinasi diperoleh angka sebesar 28,30% dalam arti kompensasi tidak langsung mempengaruhi loyalitas karyawan sebesar 28,30% dan sisanya 71,70% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Regresi sederhana memperoleh nilai sebesar 0,412 dan t hitung  $2,379 >$  dari t tabel 2,609.

Putri dkk (2015) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Hubungan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 responden yang merupakan karyawan bagian hubungan pelanggan Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kota Malang. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder, data primer yang digunakan yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden dan data sekunder berasal dari laporan-laporan dan arsip literatur-literatur yang relevan. Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk mengukur dan mengungkap data penelitian secara tepat. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan jalur (*path*).

Hasil dari penelitian ini adalah pemberian kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung secara adil dan layak akan memberikan peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi ini akan memberikan keuntungan lebih terhadap karyawan maupun perusahaan. Kepuasan akan mendorong semangat kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh pemberian kompensasi merupakan sebuah penghargaan atas hasil kerja karyawan yang memuaskan. Hasil analisis mengatakan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan layak akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu pemberian kompensasi berpengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan.

Ramya,dkk (2016) melakukan penelitian berjudul “*A Study on Employee Welfare Facilities and Its Impact on Employee Satisfaction at Hotel Industry with Special Reference to Mysuru District*”. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan hotel didaerah Mysuru dengan klasifikasi hotel tersebut merupakan hotel bintang tiga di Kota Mysuru , profesi yang akan diwawancarai antara lain pengelola hotel, pegawai meja depan (*front office*), kuli angkut, penjaga pintu, pelayan dapur, dan manajer hotel yang akan dipilih berdasarkan *convenience sampling*. Sehingga diperoleh sejumlah 100 responden dari 3 hotel yang akan diwawancarai.

Data yang dikumpulkan ada 2 jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh melalui laporan disurat kabar tentang hotel, data faktual dari laporan tahunan hotel, majalah perumahan dan catatan lainnya. Lalu data yang diperoleh dengan uji korelasi dan validitas. Hasilnya adalah kesejahteraan fasilitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kosasih dan Kurniawan (2018) melakukan penelitian yang berjudul “*Hubungan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pada Karyawan*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain korelasional. Hal ini bertujuan untuk menggunakan statistik korelasional dalam menjelaskan dan mengukur asosiasi atau hubungan antara dua variabel (Creswell, 2013). Populasi dan sampel yang digunakan adalah karyawan tetap pada perusahaan penyedia jasa pariwisata. jumlah populasi pada penelitian ini 103 orang. Penelitian ini menggunakan *content validity* untuk melihat kesesuaian item dengan karakteristik yang akan diukur. Item dapat dikatakan *valid* bila nilai *p-value* <0.05 dan nilai koefisien korelasi  $\geq 0.3$ . Penelitian menggunakan metode *Alpha Cronbach* untuk mengukur reabilitas.

Hasilnya adalah ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas pada karyawan perusahaan X. Dimana kepuasan yang meningkat akan meningkatkan loyalitas karyawan. Dimensi rekan kerja dalam variabel kepuasan kerja memiliki hubungan korelasi tertinggi dengan loyalitas. Saran bagi penelitian selanjutnya dapat menghubungkan kepuasan kerja atau loyalitas dengan stress kerja pada

karyawan sehingga mendapat gambaran apakah stress juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja atau loyalitas.

Susanto (2018) juga telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ketapang yang berjumlah 156 orang. Sampel dipilih melalui teknik *sampling snowball* yaitu metode sampling yang diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke responden yang lain sehingga diperoleh sejumlah 50 responden. Pengumpulan data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Data yang diperoleh dihitung dengan bantuan program SPSS. Hasilnya adalah terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pemberian kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja dan disiplin kerja pada lingkungan Sekretaris Daerah Kabupaten Ketapang

Penelitian terbaru telah dilakukan oleh Rahwana dan Lestari (2019) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran”. Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori karena peneliti tidak hanya menggambarkan fakta-fakta empiris di lapangan tapi juga bermaksud menganalisis dan menjelaskan pengaruh antar variabel. Populasi dan sampelnya adalah seluruh karyawan Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran. Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Selanjutnya dianalisis dengan *Multiple Regression Analysis* dan diolah dengan bantuan SPSS. Hasil yang didapat adalah kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Program Kesejahteraan Karyawan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan karyawan merupakan jenis kompensasi pelengkap dimana hampir semua organisasi memberikannya kepada setiap karyawannya yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai (Ramadhany.dkk,)



Menurut Hasibuan (2003:185), kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas meningkat.

Menurut Manulang (1989:50), program kesejahteraan karyawan merupakan layanan-layanan pekerja mencakup keuntungan – keuntungan yang beraneka ragam yang diberikan oleh perusahaan disamping upah dan gaji.

Menurut Panggabean (2004:96), "Kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan (*indirect compensation*). Penghargaan ini diberikan kepada semua anggota organisasi atas keanggotaannya dan bukan berdasarkan hasil kerjanya. Oleh karena itu tidak dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, namun dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik.

Menurut UU no 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, kesejahteraan karyawan merupakan suatu pemenuhan kebutuhan atau keperluan yang sifatnya jasmaniah atau rohaniyah, baik di dalam hubungan kerja maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung ataupun tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja karyawan dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Menurut Moekijat (1999:23) Kesejahteraan pegawai dapat disebut juga program-program benefit dan yang lainnya menekankan kepada biaya-biaya dan menyebutnya daftar pembayaran uang yang diberikan kepada pegawai.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan merupakan balas jasa pelengkap sebagai usaha pemenuhan kebutuhan dari perusahaan dalam rangka membantu para karyawan dalam pemenuhan kebutuhan ,yang berupa uang maupun tunjangan – tunjangan yang diberikan dalam bentuk selain upah atau gaji langsung dan bukan merupakan hasil kerja para karyawan.

#### **2.2.1.2 Jenis-jenis Program Kesejahteraan Karyawan**

Jenis- jenis kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan adalah finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian fasilitas perlu diprogram dengan sebaik-baiknya supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Salam (2014: 208) Ada 3 bentuk program kesejahteraan karyawan yaitu :

### **I. Program Kesejahteraan Karyawan Bersifat Ekonomis :**

Menurut Ardana,dkk (2012:238), Program kesejahteraan yang bersifat ekonomis dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi dari para karyawan. Karena disadari bahwa tidak ada sesungguhnya yang abadi di dunia ini, maka memiliki pegangan dalam ketidakpastian merupakan hal yang sangat baik. Untuk itulah dibentuk program-program yang antara lain juga digunakan untuk mengatasi peristiwa-peristiwa yang tidak diinginkan. Sedangkan Moekijat (2010:161) berpendapat bahwa Program ini bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok dan pembayaran. perangsang serta hadiah-hadiah yang berhubungan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis adalah program yang diberikan dan dirancang untuk melindungi keamanan ekonomi karyawan. Yang termasuk dalam jenis program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ini antara lain :

1. Asuransi
2. Program pensiun
3. Tunjangan
4. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja, dan lain-lain

### **II. Program Kesejahteraan berupa Program Rekreasi dan Hiburan:**

Program rekreasi sangat perlu bagi Karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin, sehingga untuk mengatasi ketegangan atau stress maka karyawan perlu untuk menenangkan pikiran (Salam, 2014). Program yang dapat dilakukan antara lain:

#### **A) Program Olah Raga**

Program ini bisa dianggap untuk sekedar memelihara kesehatan atau

dapat pula meningkatkan prestasi kerja.

#### B) Acara Sosial

Acara ini dapat meliputi darmawisata, donor darah, *family gathering* maupun acara keagamaan (Sulistyaningsih,2007)

### III. Program Kesejahteraan Karyawan Bersifat Fasilitatif

Menurut Handoko (2010:185), pelayanan-pelayanan fasilitatif adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Sedangkan menurut Moekijat (2010:161), program fasilitatif ini adalah pelayanan yang biasanya sangat diperlukan oleh pegawai-pegawai dan mereka akan berusaha memenuhinya sendiri apabila perusahaan tidak menyediakan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif adalah sarana yang disediakan perusahaan dan berguna untuk melayani karyawan dalam kehidupan sehari-harinya. Yang termasuk dalam jenis program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif antara lain:

1. Sarana ibadah
2. Rumah sakit
3. Sarana olahraga
4. Perumahan
5. Kredit rumah
6. Kantin/kafetaria
7. Fasilitas kesehatan
8. Fasilitas Transportasi,dll

Selain itu juga terdapat pendapat lain yang menerangkan tentang jenis-jenis program kesejahteraan karyawan. Menurut Hariandja (2009:280), Klasifikasi dari program kesejahteraan ini adalah:

1. *Time-off benefit* yang meliputi hari-hari sakit, liburan, cuti, dan alasan - alasan lain
2. Jaminan terhadap resiko ekonomi
3. Program-program pelayanan yang meliputi program rekreasi, kafetaria,

perumahan, beasiswa, pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial dan legal, dan lain-lainnya

4. Tunjangan-tunjangan yang diharuskan oleh undang-undang.

Menurut Panggabean (2004:96), jenis-jenis kesejahteraan karyawan dibagi menjadi empat kelompok yaitu :

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja.

Pembayaran untuk waktu tidak bekerja ini terdiri atas waktu istirahat yang dibayar, waktu makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu untuk memberikan suara (dalam pemilu), tugas untuk menjadi juri dalam pengadilan, dan alasan -alasan baru yang akan dicari agar tetap mendapat bayaran selama tidak bekerja.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya.

Pada umumnya ada bahaya tertentu yang harus dihadapi oleh semua orang. Seperti misalnya, penyakit, cedera, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian,. Dalam menghadapi keadaan semacam itu, karyawan (dan tanggungannya) harus tetap mendapat penghasilan. Sebagian besar organisasi secara sukarela memberikan sejumlah program yang dirancang untuk membantu para karyawan jika dihadapkan pada kesengsaraan. Misalnya dengan memberikan hal-hal berikut ini: gaji/upah tahunan yang dijamin, asuransi jiwa, pelayanan pengobatan, koperasi simpan pinjam.

3. Pelayanan karyawan.

Pelayanan karyawan ini bersifat fasilitatif yang merupakan pelayanan yang bertujuan agar karyawan cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya. Macam-macam pelayanan fasilitatif ini, yaitu: program rekreasi, kafeteria bantuan untuk pindah rumah, mobil jemputan, perawatan anak, harga murah untuk karyawan, biaya pendidikan.

4. Pembayaran yang dituntut oleh hukum.

Program-program bantuan karyawan yang diatur oleh undang-undang

meliputi kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut, dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan.

Hasibuan (2005:188) turut menyatakan jenis-jenis kesejahteraan karyawan seperti yang terdapat di dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 2.2**  
**Jenis- jenis Kesejahteraan Karyawan Menurut Hasibuan**

| No. | Ekonomis             | Fasilitas          | Pelayanan          |
|-----|----------------------|--------------------|--------------------|
| 1.  | Uang pensiun         | Mushola / Masjid   | Puskesmas / Dokter |
| 2.  | Uang makan           | Kafetaria          | Jemputan Karyawan  |
| 3.  | Uang Transport       | Olah Raga          | Penitipan Bayi     |
| 4.  | Uang Lebaran / Natal | Kesenian           | Bantuan Hukum      |
| 5.  | Bonus / Gratifikasi  | Pendidikan/seminar | Penasihat Keuangan |
| 6.  | Uang Duka Kematian   | Cuti & cuti hamil  | Asuransi / Astek   |
| 7.  | Pakaian Dinas        | Koperasi & took    | Kredit Rumah       |
| 8.  | Uang Pengobatan      | Izin               |                    |

Sumber : Hasibuan (2005 : 188)

### 2.2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah. Adapun tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Hasibuan (2007:187) adalah :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan (loyal) dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.

3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan labour turn over karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu melaksanakan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Menurut Handoko (2001:183) tujuan pemberian kesejahteraan (fringe benefit) adalah untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang'. Pemberian kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik mental karyawan beserta keluarga. Pelaksanaan dan penyelenggaraan kesejahteraan karyawan harus diimbangi dengan manfaat. Manfaat tersebut harus memberikan keuntungan bagi perusahaan/organisasi dan karyawan.

#### **2.2.1.4 Prinsip – Prinsip Pelaksanaan Program Kesejahteraan Karyawan**

Agar tujuan – tujuan dari pelaksanaan program kesejahteraan tersebut dapat dicapai, maka dalam pelaksanaannya diperlukan pegangan atau pedoman yairu sebagai berikut :

1. Program benefit hendaknya bisa memuaskan kebutuhan yang nyata  
Sering ditemukan program kesejahteraan karyawan yang telah dibuat tidak dapat dimanfaatkan oleh karyawan, bahkan menimbulkan rasa tidak senang, atau hanya sejumlah kecil karyawan yang dapat menikmati. Atau bisa juga terjadi saat fasilitas telah dibeli dan instruktur telah disediakan, tetapi pada waktunya hanya sedikit yang dapat memanfaatkannya. Keadaan ini harus dicegah dengan menanyakan terlebih dahulu fasilitas apa saja yang sekiranya dibutuhkan oleh para karyawan.
2. Dibatasi pada kegiatan-kegiatan yang lebih efektif dijalankan oleh kelompok dari pada secara individu

Contohnya pelaksanaan program asuransi. Asuransi jiwa yang dibeli secara berkelompok , maka harganya bisa lebih rendah dibandingkan dengan harga perseorangan.

### 3. Menggunakan dasar seluas mungkin

Ini berarti bahwa program kesejahteraan karyawan harus bisa dinikmati oleh sebagian besar karyawan perusahaan. Bila program tersebut hanya bermanfaat untuk 10% karyawan saja, maka keberhasilannya diragukan.

### 4. Biaya program kesejahteraan hendaknya bisa dihitung, dan provisinya ditentukan secara jelas untuk dasar pembelanjannya.

Prinsip yang terakhir ini mengatakan bahwa biaya program kesejahteraan karyawan harus bisa dihitung dan pembelanjannya ditetapkan dengan baik secara wajar dan realistis (Panggabean,2002 :100).

#### **2.2.1.5 Perbedaan dan Persamaan Antara Kesejahteraan Karyawan Dengan Kompensasi Langsung (Gaji/Upah)**

Persamaan :

- 1) Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan sama-sama merupakan pendapatan bagi karyawan.
- 2) Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan karyawan bertujuan yang sama yaitu memenuhi keterikatan karyawan.
- 3) Gaji / upah dan kesejahteraan karyawan adalah biaya bagi perusahaan.
- 4) Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan karyawan dibenarkan oleh peraturan yang legal sehingga bisa dimasukkan dalam neraca fiscal perusahaan.

Perbedaan :

- 1) Gaji/upah merupakan hak karyawan yang didasarkan pada hasil kinerjanya sedangkan kesejahteraan karyawan dibayarkan perusahaan berdasarkan kemampuan perusahaan bukan atas kinerja karyawan.
- 2) Gaji/upah wajib dibayarkan oleh perusahaan sedangkan program kesejahteraan karyawan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan dan bisa sewaktu-waktu ditiadakan.

- 3) Gaji/upah harus dibayarkan dengan finansial sedangkan program kesejahteraan karyawan diberikan boleh dalam bentuk finansial maupun non finansial.
- 4) Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu sedangkan kesejahteraan karyawan besarnya tidak tertentu (Hasibuan, 1994:204).

## **2.2.2 Kepuasan Kerja Karyawan**

### **2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Panggabean (2016:583) kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang menikmati pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2005:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Di mana sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, moral dan prestasi kerja.

Menurut Davis (1999:105), kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Menurut Richad,dkk (2012:312) kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.

Menurut Moeljono (2003:65), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama dan hubungan antara kerabat kerja dengan atasannya.



Menurut Siagian (2006:23) mengemukakan bahwa kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap pegawai berbeda standar kepuasannya, namun apabila pegawai memiliki moral dan disiplin kerja yang baik, serta tingkat *turn over* pegawai rendah, maka secara relative kepuasan pegawai adalah baik.

Menurut Gibson *et al.* (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:58) menyatakan bahwa imbalan yang diterima oleh pekerja sangat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju harapan yang lebih baik dan memuaskan. Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja sapat mempengaruhi perilaku kerja pegawai seperti perilaku malas, rajin atau produktif. Artinya, perilaku manusia ditentukan oleh motif atau kebutuhan dalam diri manusia berdasarkan pengenalan yang diterima sebelumnya serta berhubungan dengan situasi dan perannya dalam organisasi (Indrasari, 2017:40). Sedangkan menurut As'ad (2005:41), menjelaskan bahwa gaji itu hanya memberikan kepuasan yang sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa batasan yang diberikan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap beberapa aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Kepuasan kerja bersifat individual, setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu juga sebaliknya bila semakin sedikit aspek - aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan. cc Kepuasan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

#### **2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga

mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2004: 475) adalah:

a. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

c. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan

untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Dalam perkembangannya *Satisfiers* dan *Dissatisfiers* ini dipasangkan dengan teori kebutuhan dari Maslow. *Satisfiers* berhubungan dengan kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan sosial dan aktualisasi diri), sedangkan *Dissatisfiers* disebut sebagai pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (kebutuhan fisik atau biologis, keamanan, dan sebagai kebutuhan sosial).

As'ad (2005:78) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu: *input*, *output*, dan *comparison person*, dan *equity-in equity*.

### **2.2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan dengan melihat sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Faktor-faktor yang terkait dan menentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah suatu hal yang sangat luas. Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi

dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya (Salam, 2014).

Berdasarkan penelitian dari Glison dan Durick (1998) dan Rousseau (1978) mengemukakan bahwa variabel – variabel tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu :

a. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik pekerjaan (*feedback*).

Menurut Hackman dan Oldman (1975) karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja.

b. Karakteristik Organisasi

Mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan.

c. Karakteristik Individu

Sedangkan karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan

Menurut Prabu (2004:120), faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

a. Factor pegawai

Hal ini mencakup kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja

b. Factor Pekerjaan

Meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Gilmer (1995:114) faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain :

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji
- d. Manajemen Kerja
- e. Kondisi Kerja
- f. Pengawasan (Supervisi)
- g. Factor Intrinsik dari Pekerjaan
- h. Komunikasi
- i. Aspek Sosial dalam Pekerjaan
- j. Fasilitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2005: 203) sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak,
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian,
- c. Berat ringannya pekerjaan,
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan,
- e. Peralatan yang menjang pelaksanaan pekerjaan,
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya,
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak. Kepuasan kerja karyawan banyak mempengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah.
- a. Kerja yang menantang; pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka

- dan menawarkan beragam, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya.
- b. Ganjaran yang pantas; sistem upah dan kebijakan promosi yang adil.
  - c. Kondisi kerja yang mendukung; kenyamanan pribadi atau faktor-faktor lingkungan.
  - d. Rekan sekerja yang mendukung; kebutuhan interaksi sosial, perilaku atasan dan minat pribadi

Luthans (2006) mengemukakan beberapa indikator dari kepuasan kerja yaitu :

- a. Kepuasan dengan sistem pembayaran
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
- d. Kepuasan dengan penyelia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

#### **2.2.2.4 Cara meningkatkan Kepuasan Kerja**

Seperti yang telah dibahas, kepuasan kerja sangatlah penting dimiliki oleh karyawan sehingga perusahaan harus memikirkan cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. hal yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- b. Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil
- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
- d. Merancang pekerjaan agar lebih menarik dan menyenangkan bagi karyawan (Luthans, 2006:248)

Menurut Nitisemito (2001:12) cara untuk meningkatkan kepuasan kerja diantaranya:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai
- d. Memberikan kesempatan untuk maju
- e. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan

- f. Usahakan pegawai mempunyai loyalitas
  - a. Fasilitas yang menyenangkan
  - b. Pemberian insentif yang terarah

#### 2.2.2.5 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam

Seperti yang kita ketahui bahwa kebutuhan manusia sangatlah beragam baik dari segi jenis maupun tingkatannya. Manusia cenderung memiliki kebutuhan yang tidak terbatas yang berarti selalu bertambah dari waktu ke waktu. Untuk itulah manusia berusaha untuk bisa memuaskan kebutuhan tersebut dengan jalan bekerja. Dalam Islam, bekerja adalah ibadah. Oleh karenanya, tingkatan tertinggi bagi seorang pegawai muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah apabila dia seolah-olah melihat Allah dan meniatkan usahanya untuk beribadah kepada Allah Swt.

Islam memandang kepuasan kerja seseorang bukan dari aspek duniawi saja tetapi aspek ukhrawinya juga diperhatikan. Selain dari faktor pekerja yang bersangkutan, sokongan atau dorongan dari pihak lain juga dibutuhkan seperti rekan kerja, gaji yang cukup, pimpinan juga sangat mempengaruhi psikologi seorang pekerja. Dalam islam rasa puas juga dikenal dengan rasa syukur.

Arwani (2010) mengungkapkan rasa syukur adalah berterima kasih atas segala pemberian yang diberikan oleh Allah Swt sekecil apapun pemberian yang didapat. Allah swt akan melipat gandakan kenikmatan yang disyukuri seperti pada surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya : *"Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".*

Dari penjelasan ayat diatas dapat kita ketahui bahwa Allah akan menambah nikmat bagi hambaNya yang selalu bersyukur namun sebaliknya bagi seseorang yang tidak bersyukur maka Allah akan memberikan balasan yang amat pedih. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, seseorang yang

bekerja dengan ikhlas dan selalu bersyukur akan mendapatkan rasa puas (*satisfaction*) yang menimbulkan rasa tenang didalam hati. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, dan tidak mempunyai rasa syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi.

Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tanganya jika ia jujur (bermaksud baik)”* (HR. Ahmad). Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik adalah berbuat sesuatu dengan tanganya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012: 203). Hal itu berarti juga ada kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri dan dilakukan dengan jujur.

### **2.2.3 Loyalitas Karyawan**

#### **2.2.3.1 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Menurut Budiman (2009) Loyalitas berasal dari kata dasar loyal yang memiliki arti setia atau patuh. Loyalitas berarti mengikuti dengan patuh dan setia terhadap seseorang atau sistem/peraturan. Istilah loyalitas ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan. Menurut Saydam (2000:484) karakteristik loyalitas dapat dilihat dari ketaatan atau kepatuhan, bertanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran. Seseorang dikatakan memiliki loyalitas yang tinggi apabila orang tersebut memiliki karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, Karakteristik desain perusahaan., Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan.

Menurut Siswanto (1989) loyalitas adalah tekad dan kesanggupan individu untuk mentaati, melaksanakan, mengamalkan peraturan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Hal ini dapat dibuktikan dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Loyalitas dapat digunakan sebagai sarana untuk memikat dan mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan.

Robbins (2002) menyatakan bahwa loyalitas para karyawan bukan hanya



sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya kepada organisasi. Sehingga, loyalitas kerja karyawan dapat dilihat dari komitmen untuk menyukseskan organisasi dan percaya bahwa bekerja di organisasi tersebut adalah pilihan terbaik.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan para karyawan untuk mematuhi, menaati, bertanggung jawab, dan setia pada organisasi atau lembaga. Karyawan juga harus dapat mengidentifikasi pekerjaannya sehingga timbul sikap dan perasaan untuk menjaga, membela, dan terlibat dalam organisasi tersebut, baik secara fisik maupun pikirannya

#### **2.2.3.2 Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan**

Menurut Teori Chen, dkk (2002) aspek – aspek loyalitas karyawan yaitu:

##### **a. Dedikasi untuk Perusahaan**

Kesediaan karyawan untuk bekerja dengan baik demi perusahaan dengan mengedepankan urusan pekerjaan dan terkadang harus mengesampingkan urusan pribadinya.

##### **b. Berusaha Maksimal untuk Perusahaan**

Usaha maksimal yang dilakukan karyawan atas nama perusahaan dalam mengerjakan pekerjaannya, seperti menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin walaupun harus bekerja dalam tim maupun sendiri

##### **c. Kelekatan untuk Perusahaan**

Keinginan karyawan untuk membangun hubungan antara karyawan dengan perusahaan dengan terlibat langsung dalam kegiatan yang ada. Karyawan memanfaatkan peluang yang ada untuk selalu mewujudkan relasi yang baik antar sesama karyawan.

##### **d. Identifikasi pada Perusahaan**

Karyawan akan semakin merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam organisasi karena adanya perasaan bangga karyawan atas keterlibatannya di setiap kegiatan dan pencapaian perusahaan diluar

konteks hasil yang diperoleh.

e. Internalisasi Nilai Perusahaan

Persamaan nilai yang dianut perusahaan dengan nilai yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan menerima nilai-nilai yang diterapkan pada perusahaan. Karyawan juga tidak mengalami kesulitan saat beradaptasi dengan lingkungan kerja karena adanya kesamaan pandangan atau nilai dengan perusahaan.

Menurut pendapat dari Saydam (2005) aspek-aspek loyalitas karyawan lebih menitik beratkan kepada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. hal itu antara lain :

a. Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan oleh atasannya. Selain itu juga sanggup untuk tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan.

b. Bertanggung jawab

Tanggungjawab merupakan kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, dan berani mengambil resiko pada setiap keputusan yang telah diambil.

c. Pengabdian

Pengabdian merupakan sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

d. Kejujuran

Kejujuran merupakan keselarasan antara perbuatan dan perkataan dengan kenyataan yang ada. Beberapa ciri kejujuran yaitu selalu melakukan tugas dengan penuh ikhlas tanpa paksaan dan melaporkan hasil kerjanya terhadap atasannya.

e. Sikap kerja

Sikap kerja adalah tingkah laku yang tampak dalam kebiasaan

bekerja sehari-hari.

Berdasarkan aspek loyalitas yang dikemukakan Steers dan Potters (1983), indikator loyalitas yang digunakan untuk menentukan loyalitas anggota organisasi adalah :

- a. Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi
- b. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin
- c. Penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
- d. Setia pada perusahaan

Menurut Marpaung (2012 : 686) indikator untuk menilai loyalitas karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kemauan untuk berkarir di perusahaan
- b. Mengenal perusahaan
- c. Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan
- d. Kedisiplinan

### **2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Menurut Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain:

- a. Karakteristik pribadi : meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan : meliputi tantangan kerja, beban kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan : yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan : yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa

percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Hermawan dan Riana (2013), faktor-faktor yang menentukan loyalitas karyawan, antara lain:

a. Faktor Kompensasi

Perusahaan sebisa mungkin dapat menjamin kompensasi berupa tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan makan, dan tunjangan hari raya.

b. Faktor Tanggung Jawab

Perusahaan harus dapat memberi pengertian kepada karyawan agar dapat menjaga nama baik perusahaan di setiap tugasnya. Selain itu, karyawan harus didukung agar dapat menghasilkan output yang memuaskan.

c. Faktor Disiplin

Perusahaan harus memperhatikan kedatangan karyawannya dan menerapkan sanksi kepada pegawai yang tidak tepat waktu. Peraturan dapat menentukan loyalitas karyawan apabila sudah diterima dengan baik oleh karyawan.

d. Faktor Partisipasi

Inisiatif dan kreativitas dari karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan dengan cara memberinya kesempatan dalam memajukan perusahaan.

Menurut Hermanto (2012 : 56) masa kerja dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan kepada perusahaan. Maka masa kerja adalah waktu yang telah dijalani seorang teknisi selama menjadi tenaga kerja/karyawan perusahaan. Masa kerja memberikan pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja menjadikan seseorang memiliki sikap kerja yang terampil, cepat, mantap, tenang, dapat menganalisa kesulitan dan siap mengatasinya. Sedangkan menurut Saputro (2000:11) menyatakan bahwa masa

kerja merupakan salah satu karakteristik individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi, seperti alasan seseorang yang bekerja 15 tahun atau lebih memandang suatu situasi sungguh berbeda dengan karyawan yang bekerja selama 1 tahun.

Menurut Robbins dan Judge (2012 :115), menyatakan bahwa semakin tua usia tenaga kerja, justru semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Semakin lama bertahan disuatu organisasi justru karyawan berusia tua akan mendapatkan upah yang lebih tinggi, biaya liburan, dan tunjangan pensiun yang menjadi daya tarik untuk tetap tinggal. Mereka merasa kesejahteraan mereka akan terjamin dan menumbuhkan rasa puas akan perusahaan. hal ini juga didukung oleh pendapat dari Mangkunegara (2000:117) yang mengatakan bahwa umur merupakan factor mayor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. ada kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa lebih puas dari pada yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai umur lebih tua berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya , sehingga apabila antara harapan dan realita kerja terdapat kesenjangan, maka menyebabkan mereka menjadi tidak puas

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Listiara dan Shafira (2007) tidak ada perbedaan kepuasan berdasarkan usia namun terdapat perbedaan kepuasan pada pegawai yang lebih lama masa kerjanya. Hal ini juga di dukung oleh pendapat Robbins dan Judge (2012) bahwa semakin lama bertahan disuatu organisasi justru karyawan berusia tua akan mendapatkan upah yang lebih tinggi, biaya liburan, dan tunjangan pensiun yang menjadi daya tarik untuk tetap tinggal. Selain itu, semakin lama masa kerja karyawan, maka semakin banyak pula pengalaman yang ia dapatkan. Dengan pengalaman kerja yang banyak, maka semakin besar motivasi setiap karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Masa kerja yang lebih lama ternyata berdampak positif pada tingkat pendapatan yang akan meningkatkan kesejahteraan mereka. Karena perusahaan tentu akan memberikan imbalan atau balas jasa sesuai dengan lamanya mereka

bekerja dan prestasi yang telah mereka raih.

Factor partisipasi yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan merasa dirinya juga dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. hal ini akan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. kesejahteraan psikologis merupakan fungsi positif dari individu. Kesejahteraan psikologis bukan sekedar merupakan ketiadaan penderitaan namun juga, kerikatan aktif dalam dunia, memahami arti dan tujuan hidup dan baiknya hubungan seseorang pada objek dan orang lain (Ryff & Singer, 2008:34). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nelwan,dkk (2016) kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### 2.2.3.4 kajian Islam Tentang Loyalitas Karyawan

Dalam Islam loyalitas disebut sebaai Al-Wala' yang merupakan konsekuensi dari kalimat syahadat. Seseorang yang telah mengucapkan LA ILAHA ILALLAH MUHAMMADUN RASULULLAH, selayaknya tidak menyembah tuhan selain Allah.

Kata Wala' berasal dari kata 'walayah' yang berarti nasab, dukungan, dan pemerdekaan budak. Menurut Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah akar dari walayah adalah cinta dan kedekatan. Menurut Al-Qahthani (2005) Walaayah adalah dukungan, dan bersama orang-orang yang dicintai secara lahir dan batin. Allah berfirman dalam surat Al- Baqarah ayat 256-257 sebagai berikut :

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ  
فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾  
اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۗ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ  
الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُم مِّنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ ۗ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا  
خَالِدُونَ ﴿٢٥٧﴾

Artinya : “ Tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); Sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat. karena itu Barangsiapa yang ingkar kepada Thaghut dan beriman kepada

*Allah, Maka Sesungguhnya ia telah berpegang kepada buhul tali yang Amat kuat yang tidak akan putus. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui (256). Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran). mereka itu adalah penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya (257)”*.

Ayat-ayat diatas menjelaskan sejauhmana anugerah Allah swt. yang telah memberikan nikmat agama kepada kaum muslimin. Loyalitas kepada agama ini merupakan sumber kekuatan dan kemuliaan. Siapa yang berpegang teguh kepada loyalitas ini dan merealisasikan, berarti ia telah pegang teguh kepada pegangan yang paling kokoh itu (Al-Qahthani, 2005 : 111-112)

Contoh tentang bentuk wala’ ini juga dapat diperoleh dari kisah seorang sahabat agung, Abdullah bin Quhafah As-Sahmi, dan sikapnya terhadap Raja Romawi. Raja membujuknya, hingga akan membagi kekuasaannya, namun ia tetap menolak. Raja mengancamnya akan membunuh dan membakarnya, namun ia tetap tidak mau masuk ke agama Nasrani. Itu semua merupakan bukti yang jelas dan dalil yang sebenarnya tentang dalamnya loyalitas dan menancapnya akidah ini di dalam jiwa-jiwa yang agung itu (Al-Qahthani, 2005 : 415).

Contoh diatas menggambarkan bahwa loyalitas dalam islam begitu penting. Sikap loyal sangat dibutuhkan dalam agama begitupula dalam sebuah perusahaan. Salah satu cerminan dari adanya sikap loyal adalah patuh terhadap aturan. Allah memrintahkan untuk selalu patuh pada peraturan yang berlaku sebagaimana dalam Al-Qur’an Surat Ali-Imran : 103 sebagai berikut :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : *“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya.*

*Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”*

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa Allah memerintahkan untuk senantiasa patuh terhadap aturan atau ketentuan yang sudah di tentukan. Dalam perusahaan, untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan perusahaan sudah seharusnya karyawan untuk mematuhi segala aturan yang sudah dibuat oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya loyalitas dalam diri karyawan. Kepatuhan atau ketaatan terhadap aturan yang berlaku merupakan salah satu aspek dalam loyalitas.

Selain patuh terhadap peraturan yang berlaku, hal penting yang perlu untuk diperhatikan terkait loyalitas adalah tanggungjawab. Karyawan yang loyal tidak akan melupakan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Islam mengajarkan untuk senantiasa melaksanakan tanggungjawab yang telah diterima. Sebagaimana dalam firman Allah Swt dalam surat Al-An'am : 61 sebagai berikut :

وَهُوَ الْفَاحِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ ۗ وَيُرْسِلُ عَلَيْكُمْ حَفَظَةً حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ تَوَفَّتْهُ  
رُسُلُنَا وَهُمْ لَا يُفَرِّطُونَ ﴿٦١﴾

Arti nya : *“Dan Dialah yang mempunyai kekuasaan tertinggi di atas semua hamba-Nya, dan diutus-Nya kepadamu malaikat-malaikat penjaga, sehingga apabila datang kematian kepada salah seorang di antara kamu, ia diwafatkan oleh malaikat-malaikat Kami, dan malaikat-malaikat Kami itu tidak melalaikan kewajibannya”*

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Sehingga berdasarkan perumusan masalah yang ada dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Program kesejahteraan Bersifat ekonomis berpengaruh terhadap loyalitas kerja

Program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis adalah program yang diberikan dan dirancang untuk melindungi keamanan ekonomi karyawan. Yang termasuk dalam jenis program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ini adalah asuransi, program pensiun,



tunjangan, pembayaran untuk waktu tidak bekerja, dan lain-lain. Penelitian dari Gunawan (2015), menyimpulkan bawa kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan penelitian yang ada sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama, yaitu :

H1 : program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

2. Program kesejahteraan bersifat fasilitatif berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

Program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif adalah sarana yang disediakan perusahaan dan berguna untuk melayani karyawan dalam kehidupan sehari-harinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meineldi,dkk (2016), menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, artinya adalah dengan semakin puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima maka akan meningkatkan loyalitas karyawan. Kompensasi dapat berupa penghargaan langsung bersifat financial dan penghargaan-penghargaan non financial seperti tunjangan dan pelayanan bagi karyawan seperti akses informasi yang memadai, sarana olahraga, pelayanan kesehatan, fasilitas perumahan, kendaraan dan sebagainya. Berdasarkan penelitian tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis kedua yaitu:

H2 : program kesejahteraan bersifat fasilitatif berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

3. Program kesejahteraan bersifat ekonomis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Kompensasi finansial Langsung (*direct compensation*) merupakan penghargaan yang berupa gaji atau upah yang dibayarkan berdasarkan tenggang waktu yang tetap (Nawawi, 2011). Sedangkan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji dan pemberiannya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja melainkan

melalui kemampuan perusahaan (Notoadmojdo, 2009). Hal ini berarti kompensasi tidak langsung mempunyai pengertian yang sama dengan program kesejahteraan yang bersifat ekonomis. Baik kompensasi langsung (*direct compensation*) maupun kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) mempunyai tujuan yang sama salah satunya menumbuhkan kepuasan kerja bagi karyawan (Hasibuan, 1990). Dari penjelasan diatas, peneliti mengajukan hipotesis ketiga yaitu :

H3 : program kesejahteraan bersifat ekonomis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

4. Program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Program kesejahteraan bersifat fasilitatif merupakan sarana yang disediakan oleh karyawan untuk menunjang kehidupan sehari-harinya. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian fasilitas bagi karyawan juga sangat penting disamping pemberian berupa finansial. Menurut Gilmer (1995:114) factor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, manajemen kerja, kondisi kerja, supervisi, komunikasi, aspek social dalam pekerjaan dan fasilitas yang memadai. Menurut penelitian dari Ramya (2016), fasilitas kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. dengan ini peneliti mengajukan hipotesis keempat yaitu:

H4 : program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai

Menurut Hasibuan (2005), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dimana sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, moral dan prestasi kerja. Dengan perasaan senang yang dimiliki dan didukung oleh kuatnya motivasi seseorang dalam bekerja, maka ini merupakan modal penting bagi terciptanya sumber daya manusia yang loyal (Sujati, 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahwana dan Lestari (2019) bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai. Dari penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis kelima

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

6. Program kesejahteraan bersifat ekonomis dan fasilitatif berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.

Menurut Robbins (2001:181) variabel yang dapat mendorong kepuasan kerja pegawai antara lain : pekerjaan yang menantang, ganjaran yang pantas (sistem upah), kebijakan promosi yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja. Dalam sebuah organisasi, kepuasan kerja digunakan sebagai tujuan organisasi. Kepuasan merupakan suatu kunci utama sebagai keberhasilan organisasi untuk dapat berkembang dan tumbuh. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi serta merangsang semangat kerja dan loyalitas para karyawan. Oleh karenanya, kepuasan kerja dijadikan suatu sistem yang berkelanjutan agar karyawan yang terlibat dalam menjalani pekerjaannya merasa nyaman.

Selain itu, menurut Panggabean (2004:96), kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung (*indirect compensation*) kepada karyawan. Penghargaan ini dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik.

Mengacu pada penjelasan hipotesis pertama sampai kelima, maka kepuasan kerja diharapkan dapat memediasi pengaruh antara program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis dan fasilitatif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis keenam yaitu:

H6 : program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis dan fasilitatif berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja

7. Program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja

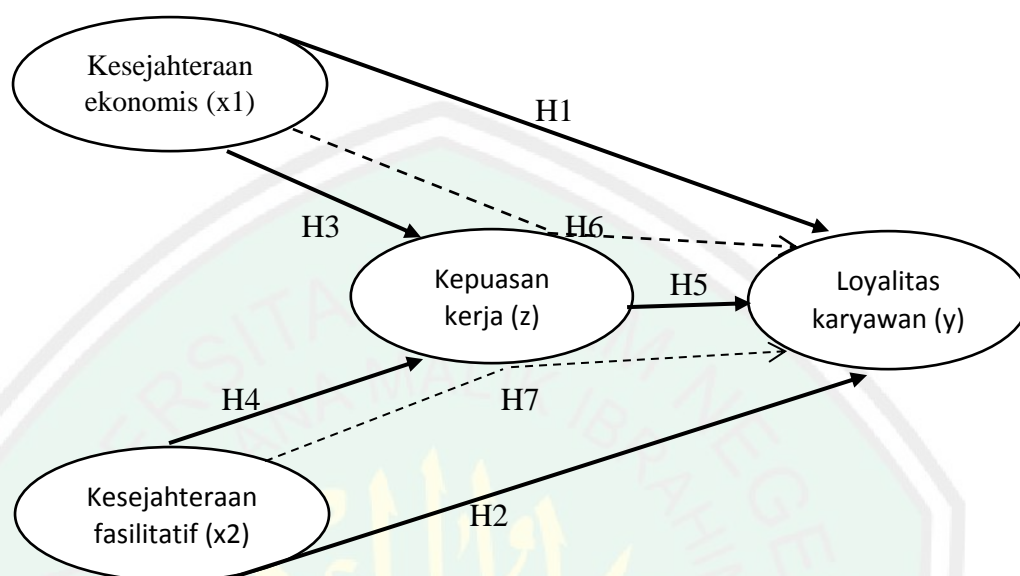
Menurut Panggabean (2004:96), kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung (*indirect compensation*) kepada karyawan. Penghargaan ini dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik. Mengacu pada penjelasan hipotesis kedua dan kelima, maka kepuasan kerja diharapkan dapat memediasi pengaruh antara program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan tersebut. Sehingga peneliti mengajukan hipotesis ketujuh yaitu:

H7 : program kesejahteraan karyawan yang bersifat fasilitatif berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja

#### **2.4 Model Hipotesis**

Dalam rencana penelitian ini, peneliti menggunakan variabel program kesejahteraan karyawan yang dibagi menjadi program kesejahteraan karyawan secara ekonomis dan fasilitatif yang masing-masing akan diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber : diolah sendiri

Keterangan Kerangka Pemikiran Penelitian :

1. H1 menunjukkan hubungan program kesejahteraan bersifat ekonomis (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y)
2. H2 menunjukkan hubungan program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y)
3. H3 menunjukkan hubungan program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)
4. H4 menunjukkan hubungan program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)
5. H5 menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja (Z) terhadap loyalitas karyawan (Y)
6. H6 menunjukkan hubungan program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

7. H6 menunjukkan hubungan program kesejahteraan karyawan bersifat fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)



## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan sampai dengan penulisannya menggunakan pengukuran perhitungan, rumus dan kepastian data numerik (Musianto, 2012:125). Menurut Sugiyono (2011:8) metode pendekatan kuantitatif merupakan metode positivistik karena berlandaskan filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Sedangkan menurut Sudyaharjo (2009:100), riset kuantitatif merupakan metode pemecahan masalah yang terencana dan cermat, dengan desain yang terstruktur. ketat, pengumpulan data secara sistematis terkontrol dan tertuju pada penyusunan teori yang disimpulkan secara induktif dalam kerangka pembuktian hipotesis secara empiris. Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah suatu bentuk metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga termasuk dalam jenis penelitian regresi, yaitu suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh dan tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Budi, 2010). Berkenaan dengan hal tersebut, maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh program kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan PT. PP (Persero) Tbk Surabaya.

### 3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan BUMN PT. PP (*Persero*) Tbk Cabang Surabaya yang beralamatkan di JL. Dharmahusada Mas III Blok A 97, Mulyosari – Surabaya 60115 pada tanggal 29 April 2020.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan orang, benda ataupun tempat. Dengan kata lain, populasi adalah kumpulan pengukuran atau data pengamatan yang dilakukan terhadap orang, benda atau tempat (Andi, 2006:11). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. PP (*Persero*) Tbk yang terdiri dari Devisi Keuangan 30 orang, Devisi *Business Development* 50 orang, Devisi *human Relation (HR)* 45 orang, *Engineering* 65 orang, serta jajaran staff dan admin sejumlah 60 orang. Sehingga, secara keseluruhan populasi yang didapat berjumlah 250 orang.

#### 3.3.2 Sampling

Menurut Supranto (2007:9), sampling adalah cara pengumpulan data atau penelitian. Sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang tepat untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Karena sampel yang kurang tepat atau kurang mewakili, akan mengakibatkan ketidak tepatan kesimpulan yang diperoleh (Sugiyono, 2010:118).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. *Stratified sampling*, adalah cara penarikan sampel untuk populasi yang memiliki karakteristik heterogen atau karakteristik yang dimiliki populasi bervariasi. Selain itu, metode ini juga digunakan bila populasi mempunyai anggota yang berstruktur atau berstrata (Prasetyo dan Jannah, 2005 : 130).
- b. *Proportional sampling* atau sampling berimbang, yaitu dalam menentukan sampel, peneliti mengambil wakil-wakil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota subjek yang ada di dalam masing-masing kelompok tersebut (Arikunto, 2010:98).



- c. *Random sampling* atau sampling acak yaitu seluruh elemen mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota sampel (Taniredja dan Mutafidah, 2012:35).

### 3.3.3 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi, atau dalam istilah matematika dapat disebut himpunan bagian atau subset dari populasi (Andi, 2006:12). Sampel diambil Penentuan jumlah sampel menggunakan persamaan Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N= jumlah populasi

e = *error sampling* (5%)

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{250}{1 + 250(0,05)^2}$$

$$n = 153,84$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus diatas, maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian adalah 154 orang. Untuk mendapatkan jumlah proporsi yang sesuai, maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing bagian devisi ditentukan kembali dengan rumus :

$$n = \left( \frac{\text{populasi kelas}}{\text{jumlah populasi}} \right) \times \text{jumlah sampel yang ditentukan}$$

- Devisi keuangan  $n = \left( \frac{30}{250} \right) \times 154 = 18,48$  (18orang)
- Devisi *Business Developmen*  $n = \left( \frac{50}{250} \right) \times 154 = 30,8$  (31 orang)
- Devisi *Human Relation*  $n = \left( \frac{45}{250} \right) \times 154 = 27,72$  (28 orang)
- Devisi *Engineering*  $n = \left( \frac{65}{250} \right) \times 154 = 40,04$  (40 orang)
- jajaran staff dan admin  $n = \left( \frac{60}{250} \right) \times 154 = 36,96$  (37 orang)

### 3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

#### 1. Variabel bebas (*independent variabel*)

Yaitu suatu variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Dapat pula dikatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang pengaruhnya terhadap variabel lain ingin diketahui (Azwar,2007:62). Dalam penelitian ini yang menjadi Variabel Independen (X) adalah program kesejahteraan karyawan

#### 2. Variabel terikat (*dependent variabel*)

Merupakan variabel penelitian yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Sehingga sering disebut sebagai variabel bergantung, konsekuen, dan output (Anshori,2009). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan.

#### 3. Variabel Mediator (Z)

Merupakan variabel yang menjadi perantara antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediator adalah kepuasan kerja

### 3.5 Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh misalnya benda, hal atau orang tempat peneliti mengamati, membaca, atau bertanya tentang data. Sedangkan teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2010:88). Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah

#### a. Sumber data primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2005:122). Sumber data primer dikumpulkan dengan cara wawancara yaitu kegiatan percakapan antara dua orang yang bertujuan untuk memperoleh informasi dengan melontarkan pertanyaan kepada narasumber terkait suatu isu yang akan dibahas (Arikunto, 2006:100). Wawancara dilakukan dengan HRD PT.PP (Persero) Tbk cabang Surabaya untuk menggali informasi mengenai

program kesejahteraan karyawan dan kondisi pegawai yang dihubungkan dengan kepuasan dan loyalitas kerja.

b. Sumber data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder (Bungin, 2005:122). Sumber data sekunder dari penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner serta arsip-arsip yang relevan dengan penelitian.

Kuesioner merupakan salah satu cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dan responden yang bersangkutan dipersilahkan menjawab sendiri (Soemarsono 2004:73). Metode penskoran yang digunakan dalam kuesioner menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono, (2005:86) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang diukur dengan lima pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 3.1**

**Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden**

| Keterangan                | Bobot Nilai |
|---------------------------|-------------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5           |
| Setuju (S)                | 4           |
| Ragu-Ragu (R)             | 3           |
| Tidak Setju (TS)          | 2           |
| Sangan Tidak Setuju (STS) | 1           |

Sumber :diolah sendiri

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

#### a. Program Kesejahteraan Karyawan

Menurut Hasibuan (2003:185) Kesejahteraan Karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas meningkat. Menurut Panggabean (2004:96), "Kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan. Penghargaan ini diberikan kepada semua anggota organisasi atas keanggotaannya dan bukan berdasarkan hasil kerjanya. Oleh karena itu tidak dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, namun dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik. Moekijat (2010:161) berpendapat bahwa "Program ini bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok dan pembayaran. perangsang serta hadiah-hadiah yang berhubungan lainnya. bahwa program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif adalah sarana yang disediakan perusahaan dan berguna untuk melayani karyawan dalam kehidupan sehari-harinya.

#### b. Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Panggabean (2016:583) kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang menikmati pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2005:202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Di mana sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan, moral dan prestasi kerja.

#### c. Loyalitas Karyawan

Loyalitas menurut kamus besar bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Menurut Agustian (2001) loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip

yang dianut. Menurut Dessler (2000) loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kemudian Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

**Tabel 3.2**

**Definisi Operasional Variabel**

| <b>Variabel</b>            | <b>Indikator</b>                          | <b>Item</b>   | <b>Sumber</b>    |
|----------------------------|---|---|------------------|
| Kesejahteraan karyawan (X) | (X1) kesejahteraan yang bersifat ekonomis | 1. Tunjangan kehadiran<br>2. Tunjangan keluarga<br>3. Tunjangan Transportasi<br>4. Tunjangan hari tua/pensiun<br>5. THR<br>6. Asuransi Kesehatan<br>7. Pesangon bagi keluarga yang meninggal                                | Salam (2005:188) |
|                            | (X2) fasilitatif                          | 1. Fasilitas umum (toilet, kafetaria, mushola, dll)<br>2. Ruang kerja yang nyaman<br>3. Fasilitas kesehatan<br>4. APD dan Baju Kerja<br>5. Transportasi karyawan<br>6. Perlengkapan dan peralatan kerja penunjang yang lain |                  |

|                    |   |   |                |
|--------------------|---|---|----------------|
|                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>7. Kegiatan keagamaan seperti halal bihalal , natal, dll</li> <li>8. Rekreasi</li> <li>9. Makan siang</li> <li>10. Cuti karyawan</li> </ul>  |                |
| Kepuasan kerja (Z) | <p>(Z1) kepuasan dengan sistem pembayaran</p> <p>(Z2) kepuasan dengan promosi</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Tunjangan</li> <li>3. Asuransi</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan dalam program promosi</li> <li>2. Informasi mengenai promosi jabatan</li> <li>3. Kesempatan mengikuti pelatihan</li> </ul> | Luthans (2006) |
|                    | <p>(Z3) kepuasan dengan rekan kerja</p> <p>(Z4) kepuasan dengan penyelia</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>2. Kerjasama antar karyawan</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapatkan perlakuan yang adil dengan karyawan yang lain</li> <li>2. Hubungan yang baik dengan atasan</li> </ul>    |                |

|                        |  |   |                      |
|------------------------|--|---|----------------------|
|                        | (Z5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana kerja yang kondusif</li> <li>2. Kebersihan tempat kerja</li> <li>3. Ketersediaan fasilitas kerja</li> <li>4. Kemampuan dalam menggunakan fasilitas</li> <li>5. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan</li> <li>6. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> </ol> |                      |
| Loyalitas Karyawan (Y) | (Y1) berkarir di perusahaan                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan untuk tidak berpindah ke perusahaan lain</li> <li>2. Mau bertahan dalam perusahaan dalam kondisi apapun</li> <li>3. Rela dipindah tugaskan kemanapun</li> </ol>   | Marpaung (2012: 686) |
|                        |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ingin tetap menjadi bagian dari organisasi</li> <li>5. Setia pada perusahaan</li> </ol>   |                      |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | (Y2) Mengenal perusahaan                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pengetahuan tentang perusahaan</li> <li>2. Mengenal atasan</li> <li>3. Mengetahui peraturan yang ada di perusahaan</li> </ol>  |  |
|  | (Y.3) Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bangga menjadi bagian organisasi</li> <li>2. Menjaga nama baik perusahaan</li> <li>3. Menceritakan perusahaan kepada orang lain</li> <li>4. Mau menaati seluruh peraturan perusahaan</li> </ol> |  |
|  | (Y.4) Disiplin jam kerja                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datang tepat waktu</li> <li>2. Tidak mangkir saat jam kerja</li> <li>3. Menerapkan seluruh aspek pekerjaan sesuai jam/waktu yang di tetapkan perusahaan</li> </ol>                              |  |

Sumber : diolah sendiri



### 3.7 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan beberapa tahap, pertama uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, uji asumsi klasik, dan terakhir analisis regresi

#### 3.7.1 Uji Instrumen

##### 3.7.1.1 Uji Validitas

Uji ini digunakan untuk menunjukkan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap item dengan skor total menggunakan teknik *korelasi pearson (product moment)*. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS ver.16 for Windows*. Sahih tidaknya suatu instrument dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikan 5 %. Probabilitas hasil korelasi jika lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dikatakan sah dan sebaliknya tidak sah/valid (Arikunto, 2006:1)

##### 3.7.1.2 Uji Reabilitas

Reliabilitas/keandalan (derajat konsistensi/keajegan) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrument dapat dipercaya atau dapat diandalkan, artinya reabilitas menyangkut ketepatan (dalam pengertian konsisten) alat ukur (Mustafa,2009:87). Data dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap suatu pernyataan konsisten atau tetap dari waktu ke waktu (Ghozali,2009)

Pengujian realibilitas dilakukan dengan *Cronbach alpha* dengan tingkat distribusi nilai signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Koefisien *Cronbach alpha* yang lebih dari 0,60 atau 60% maka dinyatakan reliabel/konsisten. Selain itu, *Cronbach alpha* yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi reliabilitasnya (Ghozali,2009)

#### 3.7.2 Uji asumsi klasik

##### a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas. Model regresi

yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independen (Ghozali, 2009:60). Suatu analisis dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai VIF (Variance Inflation Factor)  $< 10$ . Selain itu, apabila nilai  $R^2$  sangat tinggi (lebih dari 0,10) dan tidak satupun koefisien regresi yang signifikan secara statistic berarti terjadi gejala multikolinearitas (Ghozali, 2009:60).

b. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastitas dan jika berbeda disebut heteroskedastitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastitas atau tidak terjadi heteroskedastitas. Heteroskedastitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastitas dan apabila sebaliknya berarti penelitian tersebut non heteroskedastitas atau homoskedastitas (Ghozali, 2009:62).

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki distribusi normal. Ada dua acara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan cara analisis grafik dan uji statistic. Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistic yaitu apabila nilai probabilitas  $> 0,05$  maka data menyebar normal. Sebaliknya jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka data tidak menyebar normal.

Sedangkan untuk analisis grafik yang digunakan adalah *normal probability plot* yang membandingkan distribusi komulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis

diagonal. Apabila data berdistribusi normal maka plot akan mengikuti garis diagonal tersebut (Ghozali, 2009: 63).

### 3.7.3 *Path Analysis*

*Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel endogen (Sani dan Maharani, 2013:74). Analisis ini dibantu dengan program SPSS 16, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi F (sig.F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dengan kode (sig.T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Lokasi Penelitian Secara Umum

PT.PP (Persero) Tbk merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berpengalaman di bidang jasa konstruksi, realti dan properti, EPC, dan investasi sejak tahun 1953, kini fokus mengelola beragam portofolio perumahan, perkantoran, apartemen serta ritel dan komersial di sektor industri properti di Indonesia. PT PP (Persero) didirikan dengan nama NV Pembangunan Perumahan berdasarkan Akta Notaris No 48 tanggal 26 Agustus 1953 yang berkantor pusat di Jakarta. Selama lebih dari enam dekade PT PP (Persero) Tbk telah menjadi pemain utama dalam bisnis konstruksi nasional dengan menyelesaikan berbagai proyek besar di seluruh Indonesia.

PT PP (Persero) Tbk berkomitmen untuk terus mengembangkan bisnisnya dengan mengkombinasikan segala pengetahuan dan kemampuan karyawannya, dari segi desain maupun kualitas pembangunan yang semakin baik dan juga berkomitmen kepada pelanggan serta pemasoknya.

PT PP (Persero)Tbk terus melakukan terobosan dalam mengembangkan bisnis propertinya, salah satunya dengan menciptakan diferensiasi produk dan jasa yang dikemas dengan tag line 'Beyond Space'. Dalam konsep ini, PT PP (Persero) Tbk berinovasi menciptakan design dan konsep arsitektur bangunan yang dapat diterapkan baik untuk proyek hunian, perkantoran, ritel dan komersial. Bukan sekedar menyediakan ruang dan tempat, tetapi juga berusaha agar setiap bangunan yang dikembangkan perusahaan kami akan menjadi tempat yang nyaman, memberikan ketenangan dan kesejukan bagi penghuninya, yang dapat menyelaraskan kehidupan dengan alam di sekitarnya, dan membuat penghuninya sehat lahir dan batin.

Hingga saat ini PT.PP Properti telah tersebar di beberapa wilayah Indonesia salah satunya di Surabaya yang berdiri pada tahun 2004. PT.PP Properti cabang Surabaya ini memiliki kurang lebih 250 tenaga profesional yang terbagi menjadi 5 divisi yaitu :

a. Divisi keuangan

Divisi ini fokus terhadap hal pencarian, pengalokasian pengelolaan serta melakukan dan menerima pembayaran perusahaan. tanggung jawab utama divisi keuangan antara lain :

- Melakukan kontrol dan koordinasi terhadap perencanaan, pelaporan, serta pembayaran perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku
- Melakukan perencanaan penyusunan anggaran perusahaan serta mengontrol penggunaan anggaran tersebut agar dana tersebut dapat digunakan dengan efektif dan efisien untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan
- Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat
- Memastikan proses transaksi keuangan berjalan dengan baik
- Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengontrol arus kas perusahaan (cash flow), terutama pengelolaan piutang dan utang. Sehingga, dapat memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kondisi keuangan dapat tetap stabil

b. Divisi *Business Development*

Divisi ini memiliki tugas dalam memajukan perusahaan dengan memikirkan strategi pengembangan bisnis. Karyawan yang berada dalam divisi ini memiliki tanggung jawab dalam mencari peluang pelanggan baru dan menjaga relasi antar pelanggan, menyusun dan mempresentasikan rencana pengembangan bisnis dalam perusahaan, melakukan riset perkembangan bisnis secara berkala serta harus memahami produk dari perusahaan, competitor dan posisi bisnis dalam pasar.

c. Divisi *Human Resource* (HR)

Divisi HR memiliki tugas dalam pengelolaan Sumber daya manusia. Dalam hal ini Divisi HR memiliki tugas mengenai rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, perumusan gaji dan benefit, training dan *development*,

mengarahkan karyawan, mengorganisir semua karyawan melalui penetapan pembagian dan hubungan kerja, menjaga atau meningkatkan kondisi fisik serta mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai dengan pensiun tiba dengan program kesejahteraan karyawan, mengawasi kedisiplinan pegawai, dan pemberhentian pegawai yang terjadi karena berbagai hal seperti keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja habis, dan lain sebagainya

d. Devisi Engineering

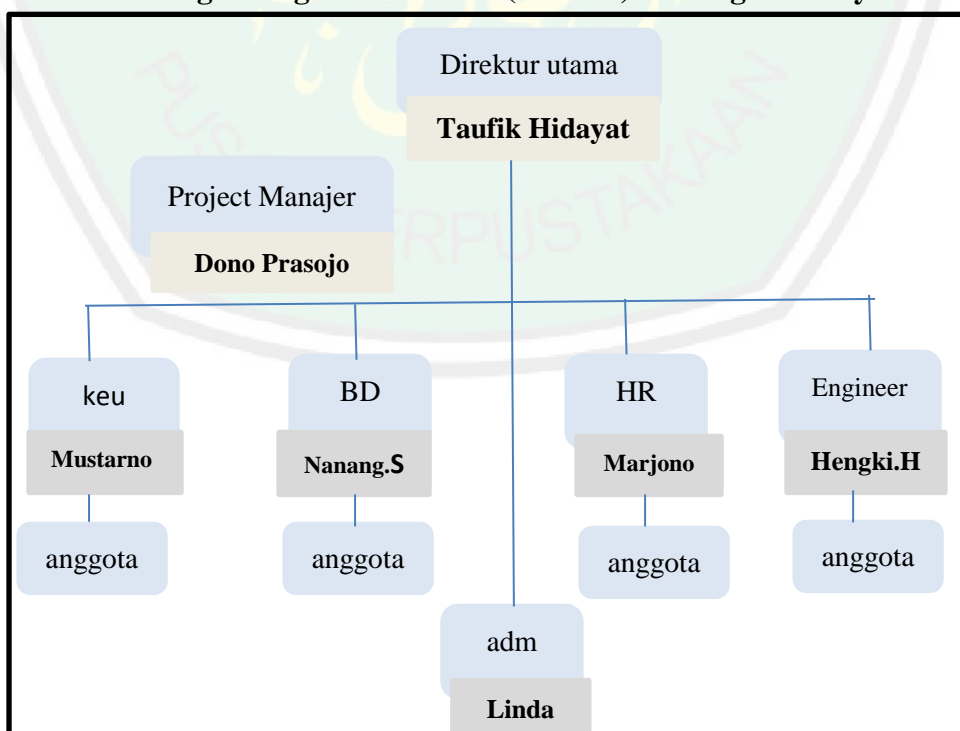
Devisi Engineering ini memiliki tugas dalam melaksanakan pengawasan teknis perusahaan, menjaga kelancaran proses pengerjaan dilapangan, melakukan perengecekan alat” atau mesin yang digunakan

e. Staff dan admin

Staff dan admin memiliki tugas dalam merekap data, mengelola dokumen, membuat agenda kantor, menerima panggilan telepon, menyiapkan tiket atau akomodasi saat kegiatan kerja atau kunjungan kerja, memastikan ketersediaan peralatan kantor.

**Gambar 4.1**

**Bagan Organisasi PT.PP (Persero) Cabang Surabaya**



Dengan berpegang pada VISI dan MISI sebagai nilai-nilai perusahaan, PT PP (Persero) Tbk membangun landasan yang kokoh untuk mewujudkan pertumbuhan berkelanjutan. Adapun visi misi tersebut adalah sebagai berikut :

Visi :

- Menjadi perusahaan Kontruksi, EPC, dan Investasi yang unggul, bersinergi, dan berkelanjutan di Kawasan Asia Tenggara

Misi :

- Menyediakan jasa konstruksi dan EPC serta melakukan investasi berbasis tata kelola perusahaan yang baik, manajemen QHSE, manajemen risiko, dan konsep ramah lingkungan
- Mengembangkan strategi sinergi bisnis untuk menciptakan daya saing yang tinggi dan nilai tambah yang optimal kepada pemangku kepentingan
- Mewujudkan sumber daya manusia unggul dengan proses pemenuhan, pengembangan, dan penilaian yang berbasis pada budaya perusahaan
- Mengoptimalkan inovasi, teknologi informasi, dan manajemen pengetahuan untuk mencapai kinerja unggul yang berkelanjutan
- Mengembangkan strategi korporasi untuk meningkatkan kapasitas keuangan perusahaan

Nilai – nilai yang dianut perusahaan antara lain :

1. PEDULI (Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan)
  - Responsif dan Proaktif
2. PROFESIONAL (Kompeten dan Bertanggung Jawab)
  - Kerja keras, Kerja Cerdas dan Inovatif
  - Bertanggung Jawab Terhadap Tugas
  - Fleksibel dan Gesit
  - Keinginan belajar dan Melakukan Perbaikan Terus Menerus
  - Berwawasan Global
3. BERSYUKUR (Berjiwa Besar)
  - Sopan santun , Toleransi, saling Hormat
  - Beriman, Bertaqwa
  - Berpikir Positif

- Kerja Ikhlas
- 4. INTEGRITAS (Keselarasan Pikiran, Perkataan dan Perbuatan)
  - Mengutamakan kepentingan perusahaan
  - Jujur dan Transparan
  - Amanah dalam menjalankan Tugas
- 5. Disiplin (Tata dan Tertib)
  - Taat Pada Hhukum , Peraturan dan Etika
  - Tepat Janji
  - Tepat waktu

#### 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

##### 4.2.1 Gambaran Umum responden

Data responden diperoleh dengan mengajukan pertanyaan terhadap 154 karyawan PT.PP (Persero) yang menjadi populasi dalam penelitian. Karakteristik responden yang telah menjawab pertanyaan dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**PT.PP (Persero) Tbk Cab.Surabaya**

| Jenis kelamin | Frekuensi  | Persentase  |
|---------------|------------|-------------|
| Laki-laki     | 85         | 55%         |
| Perempuan     | 69         | 45%         |
| <b>Total</b>  | <b>154</b> | <b>100%</b> |

Sumber : data diolah 2020

Pegawai dari PT.PP (Persero) Tbk Cab.Surabaya secara keseluruhan berjumlah 350 pegawai namun hanya diambil sejumlah 154 orang dan didapat responden laki- laki sejumlah 85 orang dengan persentase 55% dan perempuan sejumlah 69 orang atau 45%. Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan usia pegawai dapat dilihat dari tabel berikut ini :



**Tabel 4.2.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pegawai**  
**PT.PP (Persero) Tbk Cab.Surabaya**

| Usia        | frekuensi | Presntase (%) |
|-------------|-----------|---------------|
| 21-30 tahun | 84        | 55%           |
| 31-40 tahun | 55        | 36%           |
| 41-45 tahun | 10        | 6%            |
| >45 tahun   | 5         | 3%            |
| Total       | 154       | 100%          |

Sumber : Data Diolah 2020

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden dengan usia 21-30 tahun menyumbang tanggapan terbanyak yaitu sebesar 84 responden dengan presentase 55%. Usia 31-40 tahun berada diurutan kedua yaitu sebanyak 55 responden dengan presentase 36%. Responden yang berusia 41-45 tahun hanya menyumbang 6% tanggapan dengan jumlah 10 orang. Dan yang terakhir responden yang berusia >45 tahun merupakan responden paling sedikit yaitu sejumlah 5 orang atau 3% saja.

**Tabel 4.2.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja**  
**PT.PP (Persero) Tbk Cab.Surabaya**

| Lama bekerja | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------------|-----------|----------------|
| <1 tahun     | 9         | 6%             |
| 1-5 tahun    | 97        | 63%            |
| >5-10 tahun  | 29        | 19%            |
| 10-15 tahun  | 11        | 7%             |
| > 15 tahun   | 8         | 5%             |
| Total        | 154       | 100%           |

Responden dengan lama bekerja 1-5 tahun menyumbang tanggapan paling banyak yaitu 97 responden dengan persentase 63%. Di urutan kedua, terdapat responden dengan lama bekerja >5-10 tahun sebanyak 29 orang dengan persentase

19%. Disusul dengan responden dengan lama kerja 10-15 tahun sebanyak 11 orang atau 7%. Dan yang paling sedikit merupakan responden dengan lama kerja <1 tahun serta >15 tahun dengan jumlah responden 9 orang atau 6% dan 8 orang atau 5%.

### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini mempunyai 4 variabel yaitu Program Kesejahteraan Ekonomis (X1), Program Kesejahteraan fasilitatif (X2), Kepuasan Kerja (Y) dan Loyalitas Karyawan (Z). Masing - masing variabel terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuesioner. Dari beberapa jawaban responden yang terkumpul nantinya akan dihitung reratanya sehingga dapat diketahui keadaan dilapangan. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa kriteria interpretasi skor sebagai berikut :

**Tabel 4.3.1**

#### **Kriteria Interpretasi Skor**

| No | Nilai rata-rata Skor | Kriteria                  |
|----|----------------------|---------------------------|
| 1  | 1.00-1.80            | Sangat rendah             |
| 2  | 1.81-2.60            | Rendah                    |
| 3  | 2.61-3.40            | Cukup                     |
| 4  | 3.41-4.20            | Tinggi/baik               |
| 5  | 4.21-5.00            | Sangat tinggi/sangat baik |

#### **1. Variabel kesejahteraan ekonomis (X1)**

Variabel kesejahteraan ekonomis memiliki 3 dimensi yaitu : 1) tunjangan, 2) asuransi , 3) Pesangon. Dari ketiga dimensi tersebut diolah menjadi 13 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif.

Berikut ini merupakan data hasil tanggapan dari responden mengenai program kesejahteraan karyawan Ekonomis :

**Tabel 4.3.2**  
**Jawaban Responden Terhadap Program Kesejahteraan Ekonomis**

| Item  | STS       |    | TS        |     | N         |     | S         |     | SS        |     |
|-------|-----------|----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
|       | Frekuensi | %  | Frekuensi | %   | Frekuensi | %   | Frekuensi | %   | Frekuensi | %   |
| X1.1  | 0         | 0% | 4         | 3%  | 32        | 21% | 67        | 44% | 51        | 33% |
| X1.2  | 1         | 1% | 2         | 1%  | 33        | 21% | 83        | 54% | 35        | 23% |
| X1.3  | 1         | 1% | 6         | 4%  | 55        | 36% | 72        | 47% | 20        | 13% |
| X1.4  | 3         | 2% | 10        | 6%  | 50        | 32% | 64        | 42% | 27        | 18% |
| X1.5  | 1         | 1% | 6         | 4%  | 43        | 28% | 76        | 49% | 28        | 18% |
| X1.6  | 2         | 1% | 11        | 7%  | 39        | 25% | 64        | 42% | 38        | 25% |
| X1.7  | 3         | 2% | 10        | 6%  | 30        | 19% | 84        | 55% | 27        | 18% |
| X1.8  | 2         | 1% | 17        | 11% | 37        | 24% | 69        | 45% | 29        | 19% |
| X1.9  | 8         | 5% | 33        | 21% | 37        | 24% | 65        | 42% | 11        | 7%  |
| X1.10 | 11        | 7% | 23        | 15% | 37        | 24% | 64        | 42% | 19        | 12% |
| X1.11 | 8         | 5% | 7         | 5%  | 57        | 37% | 54        | 35% | 28        | 18% |
| X1.12 | 9         | 6% | 19        | 12% | 44        | 29% | 52        | 34% | 30        | 19% |
| X1.13 | 10        | 6% | 24        | 16% | 48        | 31% | 59        | 38% | 13        | 8%  |

Sumber : Hasil Olah Data Primer 2020

Item x1.1 menggambarkan tentang pemberian tunjangan kehadiran yang sesuai dengan hari kerja. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1), responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 9 orang atau 6% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 40 responden atau 26%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 73 orang atau 47% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 32 orang atau 21%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,83 dengan intrerpretasi baik. Sehingga, pada item X1.1 dapat disimpulkan bahwa PT.PP Persero Surabaya telah memberikan tunjangan kehadiran sesuai dengan hari jumlah kedatangan para karyawan di kantor

Item X1.2 berkaitan dengan pertanyaan apakah para karyawan PT.PP Persero mendapatkan tunjangan keluarga dan anak. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 1 orang atau 1% saja, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 3 orang atau 2% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 74 orang atau 48% dan responden yang menjawab sangat setuju

(skor 5) sebanyak 32 orang atau 21%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,86 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item X1.2 dapat disimpulkan bahwa PT. PP Persero memberikan tunjangan keluarga dan anak kepada para karyawan.

Item X1.3 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP memberikan tunjangan transportasi kepada para karyawan. Untuk responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 1 orang atau 1% saja, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 7 orang atau 5% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 56 responden atau 36%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 70 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 20 orang atau 13%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,65 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item X1.3 dapat disimpulkan bahwa PT.PP Perusahaan memberikan kesejahteraan ekonomis berupa tunjangan transportasi kepada karyawan dengan baik.

Item X1.4 berkaitan dengan pertanyaan apakah perusahaan memberikan tunjangan pensiun kepada karyawan yang telah habis masa kerjanya. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 5 orang atau 3% saja, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 12 orang atau 8%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 46 responden atau 30%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 64 orang atau 42% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 27 orang atau 18%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,62 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X1.4 dapat disimpulkan sebagian besar bahwa karyawan yang telah pensiun/bekerja dalam waktu yang lama mendapatkan tunjangan pensiun.

Item X1.5 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa tunjangan hari raya (THR) telah sesuai dengan peraturan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) terdapat 9 orang atau 6%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 15 orang atau 10%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 37 responden atau 24%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 70 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 23 orang atau 15%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,50

dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X1.4 dapat disimpulkan bahwa karyawan telah merasa mendapatkan THR sesuai peraturan yang ada.

Item X1.6 berkaitan dengan pertanyaan apakah perusahaan telah memberikan tunjangan yang sesuai dengan lamanya masa kerja masing-masing karyawan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 6 orang atau 4% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 10 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 38 responden atau 25%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 68 orang atau 44% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 32 orang atau 21%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,71 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X1.4 dapat disimpulkan bahwa tunjangan yang diberikan oleh PT.PP Persero kepada karyawan sudah sesuai dengan jabatan dan lama mereka bekerja.

Item X1.7 berkaitan dengan pertanyaan apakah dengan pemberian tunjangan-tunjangan tersebut membuat para karyawan merasa dihargai oleh perusahaan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 3 orang atau hanya 2%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 12 orang atau 8%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 29 responden atau 19%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 83 orang atau 54% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 27 orang atau 18%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,77 dengan interpretasi baik. Sehingga, berdasarkan item X1.7 dapat disimpulkan bahwa dengan adanya tunjangan yang diberikan PT.PP Persero Surabaya sebagian besar karyawan telah merasa dihargai oleh perusahaan.

Item X1.8 berkaitan dengan pertanyaan apakah dengan adanya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan membuat karyawan PT.PP Persero Surabaya memberikan potensi terbaiknya untuk perusahaan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 2 orang atau 1% saja, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 22 orang atau 14%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 34 responden atau 22%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 70 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 26 orang atau 17%. Rata-rata jawaban responden diperoleh

angka 3,62 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item X1.8 dapat disimpulkan bahwa para karyawan merasa termotivasi untuk memberikan potensi terbaiknya dengan adanya tunjangan yang diberikan oleh PT.PP Persero Surabaya.

Item X1.9 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan mengandalkan tunjangan untuk pemenuhan hidup. Untuk responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) terdapat 8 orang atau 5% , Responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 33 orang atau 21%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 36 responden atau 23%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 66 orang atau 43% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 11 orang atau 7%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3,25 yang menginterpretasikan cukup. Karena, menurut mereka pemenuhan hidup tidak akan cukup jika hanya mengandalkan tunjangan saja melainkan harus dengan gaji.

Item X1.10 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan mendapatkan asuransi kesehatan dari PT.PP Persero. terdapat 11 responden atau sebesar 7% yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1), responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 24 orang atau 16%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 37 responden atau 24%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 63 orang atau 41% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 19 orang atau 12%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3,35 dengan interpretasi cukup. Setiap karyawan PT.PP Persero Surabaya pasti didaftarkan dalam asuransi kesehatan BPJS Ketenagakerjaan namun perusahaan hanya membantu pembayaran beberapa persen saja sisanya ditanggung oleh karyawan dengan dipotong gaji.

Item X1.11 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa aman saat bekerja dengan adanya asuransi kesehatan. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 8 orang atau 5% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 7 orang atau 5%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 57 responden atau 37%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 54 orang atau 35% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 28 orang atau 18%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3,56

dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item X1.11 dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa tenang dalam bekerja dengan adanya asuransi kesehatan.

Item X1.12 berkaitan dengan pertanyaan apakah dengan asuransi kesehatan dapat membantu kesejahteraan keluarga karyawan. Untuk responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) didapat 9 orang atau 6% saja, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 20 orang atau 13%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 51 orang atau 33% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 30 orang atau 19%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,47 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item X1.12 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan merasa dengan adanya asuransi kesehatan yang diberikan PT.PP Persero Surabaya dapat membantu kesejahteraan keluarga dalam segi kesehatan.

Item X1.13 berkaitan dengan pertanyaan apakah para karyawan PT.PP Persero Surabaya mendapatkan bantuan dalam bentuk pesangon saat ada keluarga karyawan yang meninggal atau saat karyawan di PHK karena kecelakaan kerja. Responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) ada 10 orang atau 6%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) didapat sebanyak 25 orang atau 16%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 47 responden atau 31%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 59 orang atau 38% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 13 orang atau 8%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3,25 atau cukup. Hal tersebut karena uang pesangon ini tidak diberikan bersama gaji namun diberikan kepada karyawan tertentu yang mengalami musibah sesuai yang ditetapkan perusahaan.

## **2. Variabel Program Kesejahteraan Fasilitatif (X2)**

Variabel kesejahteraan ekonomis memiliki 9 dimensi yaitu : 1) Fasilitas Umum (toilet, kafetaria, musholla, dll) 2) ruang kerja yang nyaman, 3) fasilitas kesehatan, 4) Perlengkapan Keselamatan (APD), 5) Transportasi/angkutan karyawan, 6) perlengkapan dan peralatan kerja, 7) kegiatan karyawan, 8) makan karyawan (*meals*), 9) cuti karyawan. Dari Sembilan item tersebut diolah

menjadi 13 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif. Berikut ini merupakan hasil tanggapan responden :

**Tabel 4.3.3**

**Jawaban Responden Terhadap Program Kesejahteraan Fasilitas**

| Item  | STS    |    | TS     |     | N      |     | S      |     | SS     |     |
|-------|--------|----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
|       | Jumlah | %  | Jumlah | %   | Jumlah | %   | Jumlah | %   | Jumlah | %   |
| x2.1  | 0      | 0% | 3      | 2%  | 27     | 18% | 67     | 44% | 57     | 37% |
| x2.2  | 0      | 0% | 5      | 3%  | 31     | 20% | 80     | 52% | 38     | 25% |
| x2.3  | 2      | 1% | 4      | 3%  | 21     | 14% | 73     | 47% | 54     | 35% |
| x2.4  | 0      | 0% | 6      | 4%  | 27     | 18% | 68     | 44% | 53     | 34% |
| x2.5  | 1      | 1% | 5      | 3%  | 36     | 23% | 73     | 47% | 39     | 25% |
| x2.6  | 1      | 1% | 8      | 5%  | 28     | 18% | 88     | 57% | 29     | 19% |
| x2.7  | 1      | 1% | 7      | 5%  | 41     | 27% | 70     | 45% | 35     | 23% |
| x2.8  | 0      | 0% | 36     | 23% | 36     | 23% | 67     | 44% | 44     | 29% |
| x2.9  | 0      | 0% | 6      | 4%  | 41     | 27% | 65     | 42% | 42     | 27% |
| x2.10 | 0      | 0% | 10     | 6%  | 44     | 29% | 69     | 45% | 31     | 20% |
| x2.11 | 5      | 3% | 17     | 11% | 46     | 30% | 60     | 39% | 26     | 17% |
| x2.12 | 7      | 5% | 23     | 15% | 50     | 32% | 60     | 39% | 14     | 9%  |
| x2.13 | 0      | 0% | 8      | 5%  | 48     | 31% | 60     | 39% | 38     | 25% |

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Item X2.1 berkaitan dengan pertanyaan apakah seluruh fasilitas umum (toilet, kafetaria, musholla, dll) dalam keadaan rapi dan bersih. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 3 orang atau 2% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 27 responden atau 18%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 67 orang atau 44% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 57 orang atau 37%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 4.15 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item X2.1 dapat diketahui bahwa seluruh fasilitas umum perusahaan (toilet, kafetaria, musholla, dll) selalu dalam keadaan rapi dan bersih

Item X2.2 berkaitan dengan pertanyaan apakah seluruh fasilitas umum yang ada di PT.PP Persero Surabaya dapat berfungsi dengan baik. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%



, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 5 orang atau 3% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 31 responden atau 20%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 80 orang atau 52% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 38 orang atau 25%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.98 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X2.2 dapat diketahui bahwa seluruh fasilitas umum PT.PP tidak ada yang rusak / berfungsi dengan sempurna.

Item X2.3 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan memiliki ruang kerja nyaman. Dari data tersebut diketahui, responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) ada 2 orang atau 1% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 4 orang atau 3% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 21 responden atau 14%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 73 orang atau 47% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 54 orang atau 35%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.12 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X2.3 dapat diketahui bahwa ruang kerja karyawan memiliki kenyamanan yang tinggi.

Item X2.4 berkaitan dengan pertanyaan apakah menurut karyawan PT PP Persero memiliki fasilitas kesehatan untuk menunjang keamanan dan kesehatan karyawan ditempat kerja. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 6 orang atau 4%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 27 responden atau 18%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 68 orang atau 44% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 53 orang atau 34%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.09 dengan interpretasi baik. Sehingga dari item X2.4 dapat diketahui bahwa fasilitas kesehatan yang ada di PT PP.Persero telah berjalan dengan baik untuk keperluan karyawan. di PT. PP Perseo terdapat klinik yang terdapat dokter dan perawat untuk mengantisipasi jika ada karyawan yang sakit atau sebagai pertolongan pertama saat terjadi kecelakaan kerja.

Item X2.5 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP Persero Surabaya telah menyiapkan APD yang dibutuhkan karyawan. Dari data tersebut diketahui,

responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 1 orang atau 1% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 5 orang atau 3%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 36 responden atau 23%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 73 orang atau 47% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 39 orang atau 25%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3.93 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item X2.5 dapat disimpulkan bahwa APD telah tersedia dengan baik dan berfungsi sempurna.

Item X2.6 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa PT.PP Persero telah cukup dalam memperhatikan keselamatan karyawan di tempat kerja. Dari data tersebut diketahui, responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 1 orang atau 1% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 8 orang atau 5%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 28 responden atau 18%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 88 orang atau 57% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 29 orang atau 19%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3.88 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item X2.6 dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan telah merasa bahwa kebutuhan keselamatan karyawan sangat diperhatikan oleh PT.PP Persero dengan baik.

Item X2.7 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.Persero Surabaya menyediakan transportasi/angkutan karyawan. Dari data tersebut diketahui, responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) hanya 1 orang atau 1% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 7 orang atau 5% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 41 responden atau 27%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 70 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 35 orang atau 23%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3.85 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item X2.7 dapat disimpulkan bahwa Transportasi karyawan telah tersedia di PT.PP Persero.

Item X2.8 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP Persero menyediakan perlengkapan yang dibutuhkan karyawan sesuai pekerjaan mereka masing-masing.. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0% , responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak

36 orang atau 23%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 36 responden atau 23%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 66 orang atau 43% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 44 orang atau 29%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.96 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item X2.8 dapat disimpulkan bahwa perlengkapan karyawan telah mampu disediakan oleh PT.PP Persero Surabaya dengan baik.

Item X2.9 berkaitan dengan pertanyaan apakah menurut karyawan PT.PP Persero telah menyediakan peralatan yang dibutuhkan karyawan dengan lengkap. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 6 orang atau 4% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 41 responden atau 27%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 65 orang atau 42% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 42 orang atau 27%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.92 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item X2.4 dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki sebagian besar peralatan yang dibutuhkan karyawan dengan baik.

Item X2.10 berkaitan dengan pertanyaan apakah perusahaan memberikan sarana melalui kegiatan karyawan seperti peringatan keagamaan untuk memupuk solidaritas karyawan. Dari data tersebut diketahui, sebanyak tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 10 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 69 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 31 orang atau 20%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.78 dengan intrepertasi baik. Dari item X2.10 dapat disimpulkan bahwa kegiatan karyawan melalui hari-hari besar keagamaan maupun kegiatan lainnya terkoordinir dengan baik.

Item X2.11 berkaitan dengan pertanyaan apakah perusahaan mengadakan program rekreasi atau hiburan untuk karyawan seperti *family gathering*. Dari data tersebut diketahui, responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 5 orang atau 3%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 17

orang atau 11%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 46 responden atau 30%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 26 orang atau 17%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.55 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X2.11 dapat disimpulkan bahwa kegiatan rekreasi dan *family gathering* telah terselenggara dengan baik.

Item X2.12 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan mendapatkan makanan yang bergizi (*meals*) dari perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 2 orang atau 1% saja. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 51 responden atau 33%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 68 orang atau 44% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 32 orang atau 21%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.83 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item X2.12 dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memenuhi gizi karyawan dengan memberikan makanan siang (*meals*) yang sehat dengan baik.

Item X2.13 berkaitan dengan pertanyaan apakah cuti yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan kebutuhan psikologis karyawan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 8 orang atau 5%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 48 responden atau 31%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 38 orang atau 25%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.83 dengan interpretasi baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa cuti yang diberikan oleh perusahaan telah memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Dalam peraturan PT.PP Persero para karyawan diwajibkan untuk masuk selama 60 hari kerja, 14 hari cuti dan hari libur setiap hari minggu.

### 3. Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Variabel kesejahteraan ekonomis memiliki 4 dimensi yaitu : 1) kemauan untuk berkarir di perusahaan, 2) mengenal perusahaan, 3) Bangga menjadi bagian dalam perusahaan, 4) Kedisiplinan Karyawan. Dari keempat dimensi tersebut diolah menjadi 15 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif. Berikut ini merupakan hasil tanggapan responden :

**Tabel 4.3.4**

#### Jawaban Responden Terhadap Loyalitas Karyawan

| Item | STS |    | TS  |     | N   |     | S   |     | SS  |     |
|------|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|      | jml | %  | jml | %   | jml | %   | jml | %   | jml | %   |
| y1   | 0   | 0% | 9   | 6%  | 55  | 36% | 65  | 42% | 25  | 16% |
| Y2   | 6   | 4% | 30  | 19% | 78  | 51% | 34  | 22% | 6   | 4%  |
| Y3   | 7   | 5% | 26  | 17% | 57  | 37% | 60  | 39% | 4   | 3%  |
| y4   | 0   | 0% | 6   | 4%  | 30  | 19% | 79  | 51% | 39  | 25% |
| y5   | 0   | 0% | 3   | 2%  | 25  | 16% | 81  | 53% | 45  | 29% |
| y6   | 0   | 0% | 0   | 0%  | 39  | 25% | 68  | 44% | 47  | 31% |
| y7   | 0   | 0% | 1   | 1%  | 29  | 19% | 80  | 52% | 44  | 29% |
| y8   | 0   | 0% | 2   | 1%  | 39  | 25% | 75  | 49% | 38  | 25% |
| y9   | 0   | 0% | 0   | 0%  | 53  | 34% | 72  | 47% | 29  | 19% |
| y10  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 44  | 29% | 73  | 47% | 37  | 24% |
| y11  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 13  | 8%  | 109 | 71% | 32  | 21% |
| y12  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 11  | 7%  | 92  | 60% | 51  | 33% |
| y13  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 3   | 2%  | 110 | 71% | 41  | 27% |
| y14  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 5   | 3%  | 99  | 64% | 50  | 32% |
| Y15  | 0   | 0% | 0   | 0%  | 44  | 29% | 79  | 51% | 31  | 20% |

Sumber : Data Primer diolah 2020

Item Y1 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bersedia untuk menghabiskan karirnya di PT.PP Persero Surabaya. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 9 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 55 responden atau 36%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 65 orang atau 42% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 25 orang atau 16%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3.68 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item Y1

dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mau menghabiskan karirnya di PT.PP Persero.

Item Y2 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bersedia untuk bertahan apapun kondisi perusahaan. Dari data tersebut diketahui, ada 6 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 4%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 30 orang atau 19%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 78 responden atau 51%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 34 orang atau 22% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 6 orang atau 4%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.02 dengan interpretasi cukup/netral.

Item Y3 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan mau dipindah tugaskan dimanapun sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dari data tersebut diketahui, ada 7 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 5%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 26 orang atau 17%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 57 responden atau 37%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 4 orang atau 3%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.18 dengan interpretasi cukup.

Item Y4 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa senang dan ingin terus menjadi bagian dari perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 6 orang atau 4%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 30 responden atau 36%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 79 orang atau 51% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 39 orang atau 25%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.98 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item Y4 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT.PP Persero merasa senang dan ingin terus menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Item Y5 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bersedia menjaga rahasia perusahaan dari pihak manapun.. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang

menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 3 orang atau 2%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 25 responden atau 16%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 81 orang atau 53% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 45 orang atau 29%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.09 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item Y5 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mau untuk menjaga rahasia PT.PP Persero dari pihak manapun.

Item Y6 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan telah mengenal tempatnya bekerja dengan baik. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 39 responden atau 25%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 68 orang atau 44% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 47 orang atau 31%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.05 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item Y6 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah mengenal PT.PP Persero dengan baik.

Item Y7 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan apakah para karyawan mengenal dapat menjalin hubungan yang baik dengan atasan mereka di perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 orang atau 1%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 29 responden atau 19%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 80 orang atau 52% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 44 orang atau 29%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.08 dengan interpretasi baik. Sehingga, dari item Y7 dapat disimpulkan bahwa para karyawan mengenal atasan mereka dan dapat menjalin hubungan yang baik kepada atasan.

Item Y8 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan telah memahami seluruh peraturan yang ada di perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 2 orang atau 1%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 39 responden atau 25%, responden yang menjawab setuju

(skor 4 ) sebanyak 75 orang atau 49% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 38 orang atau 25%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3.96 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Y8 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah memahami seluruh peraturan yang ada diperusahaan.

Item Y9 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bangga menjadi bagian dalam perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 53 responden atau 34%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 72 orang atau 47% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 29 orang atau 19%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3.84 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Y9 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan bangga dirinya telah menjadi bagian dari PT.PP Persero Surabaya.

Item Y10 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bersedia menjaga nama baik perusahaan dimanapun berada. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 73 orang atau 47% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 37 orang atau 24%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3.95 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Y10 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan bersedia menjaga nama baik PT.PP Persero dimana pun mereka berada.

Item Y11 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan tidak malu untuk menceritakan perusahaan tempatnya bekerja kepada orang lain. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 13 responden atau 8%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 109 orang atau 71% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 32 orang atau 21%. Rata - rata jawaban



responden diperoleh angka 4.12 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Y11 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan tidak akan malu untuk memperkenalkan dan menceritakan PT.PP Persero Surabaya ke orang laidi luar perusahaan.

Item Y12 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan bersedia untuk menaati seluruh peraturan yang ada diperusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 11 responden atau 7%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 92 orang atau 60% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 51 orang atau 33%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 4.25 dengan intrepertasi sangat baik. Sehingga, dari item Y12 dapat disimpulkan bahwa hamper seluruh karyawan mau menaati peraturan yang ada.

Item Y13 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan sanggup untuk selalu datang tepat waktu. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 3 responden atau 2%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 110 orang atau 71% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 41 orang atau 27%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 4.24 dengan intrepertasi sangat baik. Sehingga, dari item Y13 dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh karyawan bersedia untuk selalu datang tepat waktu.

Item Y14 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan sanggup untuk tidak mangkir dalam bekerja. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 5 responden atau 3%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 99 orang atau 64% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 50 orang atau 32%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 4.29 dengan

intrepertasi sangat baik. Sehingga, dari item Y14 dapat disimpulkan hampir seluruh karyawan sanggup untuk tidak mangkir dalam bekerja

Item Y15 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan sanggup untuk sanggup untuk selalu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu . Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 0 orang atau 0%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 79 orang atau 51% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 31 orang atau 20%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3,91 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Y15 dapat disimpulkan hampir seluruh karyawan sanggup untuk tidak mangkir dalam bekerja.

#### 4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kesejahteraan ekonomis memiliki 5 dimensi yaitu : 1) sistem pembayaran, 2) promosi jabatan, 3) Rekan Kerja, 4) Penyelia, 5) pekerjaan. Dari kelima dimensi tersebut diolah menjadi 15 pertanyaan yang kemudian diukur secara kuantitatif. Berikut ini merupakan hasil tanggapan responden :

**Tabel 4.3.5**

#### **Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

| Item | STS |    | TS  |     | N   |     | S   |     | SS  |     |
|------|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|      | Jml | %  | Jml | %   | Jml | %   | Jml | %   | Jml | %   |
| z1   | 0   | 0% | 10  | 6%  | 44  | 29% | 69  | 45% | 31  | 20% |
| z2   | 5   | 3% | 17  | 11% | 46  | 30% | 60  | 39% | 26  | 17% |
| z3   | 7   | 5% | 23  | 15% | 50  | 32% | 60  | 39% | 14  | 9%  |
| z4   | 0   | 0% | 8   | 5%  | 48  | 31% | 60  | 39% | 38  | 25% |
| z5   | 7   | 5% | 21  | 14% | 56  | 36% | 55  | 36% | 15  | 10% |
| z6   | 3   | 2% | 7   | 5%  | 35  | 23% | 74  | 48% | 35  | 23% |
| z7   | 0   | 0% | 0   | 0%  | 53  | 34% | 72  | 47% | 29  | 19% |
| z8   | 0   | 0% | 0   | 0%  | 44  | 29% | 73  | 47% | 37  | 24% |
| z9   | 0   | 0% | 0   | 0%  | 13  | 8%  | 109 | 71% | 32  | 21% |
| z10  | 0   | 0  | 5   | 3%  | 41  | 27% | 85  | 55% | 23  | 15% |
| z11  | 2   | 1% | 9   | 6%  | 44  | 29% | 84  | 55% | 15  | 10% |
| z12  | 0   | 0% | 1   | 1%  | 2   | 1%  | 93  | 60% | 58  | 38% |

|     |   |    |   |    |    |     |     |     |    |     |
|-----|---|----|---|----|----|-----|-----|-----|----|-----|
| z13 | 0 | 0% | 2 | 1% | 19 | 12% | 112 | 73% | 21 | 14% |
| z14 | 0 | 0% | 1 | 1% | 13 | 8%  | 75  | 49% | 65 | 42% |
| z15 | 0 | 0% | 1 | 1% | 2  | 1%  | 94  | 61% | 57 | 37% |

Sumber : Data Primer diolah 2020

Item Z1 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa puas gaji,bonus maupun tunjangan yang diberikan perusahaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 10 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 69 orang atau 45% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 31 orang atau 20%. Rata -rata jawaban responden diperoleh angka 3.78 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item Z1 dapat disimpulkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan gaji,tunjangan dan bonus yang didapatkan

Item Z2 berkaitan dengan pertanyaan apakah setelah mendapatkan gaji yang sesuai dengan keinginan karyawan mereka akan menjadi semangat dalam bekerja. Dari data tersebut diketahui, ada 5 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 3%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 17 orang atau 11%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 46 responden atau 30%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 26 orang atau 17%. Rata - rata jawaban responden diperoleh angka 3.55 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Z2 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan merasa lebih semangat dalam bekerja saat perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan keinginan karyawan.

Item Z3 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan telah mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dari data tersebut diketahui, ada 7 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 5%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 23 orang atau 15%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 50 responden atau 32%, responden yang menjawab setuju (skor 4 ) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 14 orang atau 9%. Rata -rata jawaban

responden diperoleh angka 3.33 dengan interpretasi cukup. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa item Z3 bersifat netral.

Item Z4 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan selalu mengetahui informasi tentang promosi jabatan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 8 orang atau 5%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 48 responden atau 31%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 60 orang atau 39% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 38 orang atau 25%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.83 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item Z4 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah mengetahui dengan baik informasi mengenai promosi jabatan.

Item Z5 berkaitan dengan pertanyaan apakah para karyawan mendapatkan pelatihan/diklat yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan mereka. Dari data tersebut diketahui, ada 7 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 5%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 21 orang atau 14%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 56 responden atau 36%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 55 orang atau 36% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 15 orang atau 10%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.32 dengan interpretasi cukup. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa item Y5 bersifat netral atau karyawan tidak selalu mendapatkan pelatihan yang dibutuhkannya.

Item Z6 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan tidak memiliki masalah dengan rekan kerja mereka. Dari data tersebut ada 3 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 2%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 7 orang atau 5%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 35 responden atau 23%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 74 orang atau 48% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 35 orang atau 23%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.85 dengan interpretasi baik. Sehingga, dai item Y6 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya.

Item Z7 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan memiliki rekan kerja yang baik yang dapat membantunya ketika mengalami masalah saat menyelesaikan pekerjaan. Dari data tersebut diketahui, hanya ada 1 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 4 orang atau 3%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 61 responden atau 40%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 74 orang atau 48% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 14 orang atau 9%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.62 dengan interpetasi baik. Sehingga, dari item Z7 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari mereka mempunyai teman yang dapat membantu untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

Item Z8 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa atasan mereka adil dalam bertindak. Dari data tersebut diketahui, ada 5 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 3%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 14 orang atau 9%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 41 responden atau 27%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 77 orang atau 50% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 17 orang atau 11%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.56 dengan interpetasi baik. Sehingga, pada item Z8 dapat disimpulkan bahwa atasan/pimpinan PT.PP Persero Surabaya tersebut telah adil dalam bertindak kepada seluruh karyawan.

Item Z9 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa menjalin hubungan yang baik dengan atasan mereka. Dari data tersebut diketahui, ada 2 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 12 orang atau 8%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 87 responden atau 56%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 42 orang atau 27% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 11 orang atau 7%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.31 dengan cukup. Sehingga, dari item Z9 dapat disimpulkan bahwa sebagian perasaan karyawan bersifat netral. Rata-rata dari mereka hanya mengenal nama dan

berbicara sesekali saja dengan para atasan mereka hanya untuk urusan pekerjaan yang formal.

Item Z10 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP Persero Surabaya telah menyediakan ruang kerja yang kondusif untuk para karyawan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 5 orang atau 3%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 41 responden atau 27%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 85 orang atau 55% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 23 orang atau 15%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.81 dengan intrepertasi baik. Sehingga, pada item Z10 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah mendapatkan ruang kerja yang kondusif dan bebas dari kebisingan sehingga mereka dapat lebih fokus dalam bekerja.

Item Z11 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP Persero Surabaya telah menyediakan ruang kerja yang nyaman dan rapi untuk para karyawan. Dari data tersebut diketahui, hanya ada 2 responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 1%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 9 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 44 responden atau 29%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 84 orang atau 55% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 15 orang atau 10%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.65 dengan intrepertasi baik. Sehingga, dari item Z11 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah mendapatkan ruang kerja yang bersih dan rapi

Item Z12 berkaitan dengan pertanyaan apakah PT.PP Persero telah menyediakan dan mencukupi segala fasilitas yang dibutuhkan para karyawan dalam pekerjaan. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 orang atau 1%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 2 responden atau 1%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 93 orang atau 60% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 58 orang atau 38%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.35 dengan intrepertasi

sangat baik. Sehingga, dari item Z12 dapat disimpulkan bahwa karyawan telah mendapatkan fasilitas yang dibutuhkannya dalam pekerjaan dengan baik.

Item Z13 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa mampu dalam mengoperasikan seluruh fasilitas PT.PP Persero Surabaya. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 2 orang atau 1%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 19 responden atau 12%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 112 orang atau 73% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 21 orang atau 14%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.65 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item Z13 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan dapat mengoperasikan seluruh fasilitas perusahaan dengan baik.

Item Z14 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan merasa bahwa perusahaan tidak membebankan pekerjaan diluar kemampuan mereka. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 9 orang atau 6%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 22 responden atau 14%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 87 orang atau 56% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 36 orang atau 23%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 3.97 dengan interpretasi baik. Sehingga, pada item Z14 dapat disimpulkan bahwa PT.PP Persero memberikan pekerjaan para pegawai sesuai porsi dan tugas mereka masing-masing.

Item Z15 berkaitan dengan pertanyaan apakah karyawan sanggup mengerjakan tugas mereka dengan tanggung jawab dan selesai tepat waktu. Dari data tersebut diketahui, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1) atau 0%, responden yang menjawab tidak setuju (skor 2) sebanyak 1 orang atau 1%. Lalu yang menjawab netral (skor 3) sebanyak 2 responden atau 1%, responden yang menjawab setuju (skor 4) sebanyak 94 orang atau 61% dan responden yang menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 57 orang atau 37%. Rata-rata jawaban responden diperoleh angka 4.37 dengan interpretasi sangat baik. Sehingga, pada item Z15 dapat disimpulkan bahwa para karyawan PT.PP Persero dapat bekerja

dengan sangat professional. Mereka sanggup untuk menjalankan tugas mereka dengan baik dan menyelesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

#### 4.4 Uji Instrumen

##### 4.4.1 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

###### 4.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menunjukkan keandalan suatu alat ukur. Menurut Sugiyono (2016:177). Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang didapatkan dengan data yang sesungguhnya dilapangan. Pengujian validitas instrument dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total menggunakan teknik *pearson correlation (product moment)* dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Pengujian validitas dalam penelitian dilakukan dengan bantuan *software SPSS ver 16.00 for Windows*. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat bahwa item kuesioner penelitian valid adalah jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dengan level signifikan 5% (0,05). Pada penelitian ini dilakukan uji validitas kepada 154 sampel penelitian. Sehingga item soal dikatakan valid jika nilai  $r$  hitungnya lebih besar dari 0.159 dan nilai (sig) lebih kecil dari 5% (0,05).

Sedangkan uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:154). Uji reabilitas menggunakan rumus *cronbach alpha* :

$$Rac = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan :

Rac = koefisien reabilitas alpha Cronbach

k = banyak butir/item pertanyaan



$\sum \sigma b^2$  = jumlah / total varians perbutir/ item pertanyaan

$\sigma t^2$  = jumlah atau total varians

Apabila nilai *cronbach alpha* memiliki nilai  $> 0.6$ , maka alat ukur dapat dikatakan reliabel. Tingkat reliabilitas dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.4.1**

**Indeks Reabilitas**

| Indeks Reabilitas | Penafsiran Butir soal |
|-------------------|-----------------------|
| 0,50 - 1,00       | Sangat Tinggi         |
| 0,61 - 0,50       | Tinggi                |
| 0,41 - 0,60       | Cukup                 |
| 0,21 – 0,40       | Rendah                |
| 0 – 0,20          | Sangat rendah         |

(Arikunto, 2001:225)

**1. Uji Validitas dan Reabilitas Kesejahteraan Ekonomis (X1)**

Uji validitas menggunakan pearson product moment pada 13 item soal yang diujikan, diperoleh hasil bahwa seluruh item soal memiliki nilai  $r > 0.159$  maka dapat diambil kesimpulan seluruh item soal valid. Sedangkan uji reabilitas didapatkan nilai *cronbach alpha* sebesar  $0.852 > 0.6$  maka alat ukur dapat dikatakan reliabel dan termasuk dalam kategori reliabilitas sangat tinggi. Hasil uji validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.4.3**

**Uji Validitas kesejahteraan Ekonomis**

| Variable                    | Item | R     | Sig   | Keterangan |
|-----------------------------|------|-------|-------|------------|
| Kesejahteraan ekonomis (XI) | X1.1 | 0.678 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.2 | 0.670 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.3 | 0.564 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.4 | 0.641 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.5 | 0.690 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.6 | 0.769 | 0.000 | Valid      |
|                             | X1.7 | 0.526 | 0.000 | Valid      |

|       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
| X1.8  | 0.702 | 0.000 | Valid |
| X1.9  | 0.480 | 0.000 | Valid |
| X1.10 | 0.718 | 0.000 | Valid |
| X1.11 | 0.500 | 0.000 | Valid |
| X1.12 | 0.442 | 0.000 | Valid |
| X1.13 | 0.553 | 0.000 | Valid |

Sumber : Data Hasil SPSS,2020

**Tabel 4.4.4**

**Tabel Realiabitas Kesejahteraan Ekonomis (X1)**

| Cronbach's Alpha | Jumlah item | Keterangan      |
|------------------|-------------|-----------------|
| <b>0.852</b>     | <b>13</b>   | <b>Reliabel</b> |

**2. Uji validitas dan Reabilitas Kesejahteraan Fasilitatif (X2)**

Uji validitas menggunakan *pearson product moment* pada 13 item soal yang diujikan, diperoleh hasil bahwa seluruh item soal memiliki nilai  $r > 0.159$  maka dapat diambil kesimpulan seluruh item soal valid. Sedangkan uji reabilitas didapatkan nilai cronbach alpha sebesar  $0.763 > 0.6$  maka alat ukur dapat dikatakan reliabel dan termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi. Hasil uji validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.4.5**

**Uji Validitas Kesejahteraan Fasilitas(X2)**

| Variable                       | Item  | R     | Sig   | Keterangan |
|--------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| Kesejahteraan fasilitatif (X2) | X2.1  | 0.575 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.2  | 0.506 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.3  | 0.449 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.4  | 0.491 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.5  | 0.522 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.6  | 0.555 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.7  | 0.541 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.8  | 0.564 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.9  | 0.429 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.10 | 0.506 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.11 | 0.474 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.12 | 0.506 | 0.000 | Valid      |
|                                | X2.13 | .548  | 0.000 | Valid      |

Tabel 4.4.6

## Reabilitas kesejahteraan Fasilitatif

| Cronbach's Alpha | Jumlah item | Keterangan |
|------------------|-------------|------------|
| 0,763            | 13          | Reliabel   |

## 3. Validitas dan Reabilitas Kepuasan Kerja (Z)

Uji validitas menggunakan *pearson product moment* pada 14 item soal yang diujikan, diperoleh hasil bahwa seluruh item soal memiliki nilai  $r > 0.159$  maka dapat diambil kesimpulan seluruh item soal valid. Sedangkan uji reabilitas didapatkan nilai cronbach alpha sebesar  $0.829 > 0.6$  maka alat ukur dapat dikatakan reliabel dan termasuk dalam kategori reliabilitas sangat tinggi. Hasil uji validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4.7

## Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

| Variable           | Item | R     | Sig   | Keterangan |
|--------------------|------|-------|-------|------------|
| Kepuasan kerja (z) | z1   | 0.655 | 0.000 | Valid      |
|                    | z2   | 0.675 | 0.000 | Valid      |
|                    | z3   | 0.583 | 0.000 | Valid      |
|                    | z4   | 0.717 | 0.000 | Valid      |
|                    | z5   | 0.460 | 0.000 | Valid      |
|                    | z6   | 0.450 | 0.000 | Valid      |
|                    | z7   | 0.528 | 0.000 | Valid      |
|                    | z8   | 0.513 | 0.000 | Valid      |
|                    | z9   | 0.365 | 0.000 | Valid      |
|                    | z10  | 0.555 | 0.000 | Valid      |
|                    | z11  | 0.583 | 0.000 | Valid      |
|                    | z12  | 0.541 | 0.000 | Valid      |
|                    | z13  | 0.451 | 0.000 | Valid      |
|                    | Z14  | 0.588 | 0.000 | Valid      |
|                    | Z15  | .535  | 0.000 | Valid      |

**Tabel 4.4.8****Reabilitas Kepuasan Kerja (Z)**

| Cronbach's Alpha | Jumlah item | Keterangan |
|------------------|-------------|------------|
| 0,829            | 15          | Reliabel   |

**4. Validitas dan Reliabilitas Loyalitas Karyawan (Y)**

Uji validitas menggunakan *pearson product moment* pada 14 item soal yang diujikan, diperoleh hasil bahwa seluruh item soal memiliki nilai  $r > 0.159$  maka dapat diambil kesimpulan seluruh item soal valid. Sedangkan uji reabilitas didapatkan nilai cronbach alpha sebesar  $0.812 > 0.6$  maka alat ukur dapat dikatakan reliabel dan termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi. Hasil uji validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4.9****Uji validitas Loyalitas Karyawan (Y)**

| Variable               | Item | R     | Sig   | Keterangan |
|------------------------|------|-------|-------|------------|
| Loyalitas Karyawan (y) | y1   | 0.594 | 0.000 | Valid      |
|                        | y2   | 0.506 | 0.000 | Valid      |
|                        | y3   | 0.456 | 0.000 | Valid      |
|                        | y4   | 0.529 | 0.000 | Valid      |
|                        | y5   | 0.338 | 0.000 | Valid      |
|                        | y6   | 0.722 | 0.000 | Valid      |
|                        | y7   | 0.674 | 0.000 | Valid      |
|                        | y8   | 0.438 | 0.000 | Valid      |
|                        | y9   | 0.722 | 0.000 | Valid      |
|                        | y10  | 0.617 | 0.000 | Valid      |
|                        | y11  | 0.500 | 0.000 | Valid      |
|                        | y12  | 0.417 | 0.000 | Valid      |
|                        | y13  | 0.417 | 0.000 | Valid      |
|                        | y14  | 0.370 | 0.000 | Valid      |
|                        | y15  | 0.665 | 0.000 | Valid      |

**Tabel 4.4.10**  
**Reablitas Loyalitas Karyawan**

| Cronbach's Alpha | Jumlah item | Keterangan |
|------------------|-------------|------------|
| 0,812            | 15          | Reliabel   |

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti terdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Data akan terdistribusi normal jika hasil Uji Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ . Selain itu, untuk melihat normal atau tidaknya suatu data dapat diketahui pula melalui Grafik Plot dengan ketentuan jika titik – titik atau data berada di dekat atau mengikuti garis diagonalnya maka dapat dikatakan bahwa nilai residu terdistribusi normal. Sementara itu, jika titik-titik menjauh atau tersebar dan tidak mengikuti garis diagonal maka menunjukkan bahwa nilai residu tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2011:160-161). Hasil uji normalitas disajikan dalam tabel berikut ini :

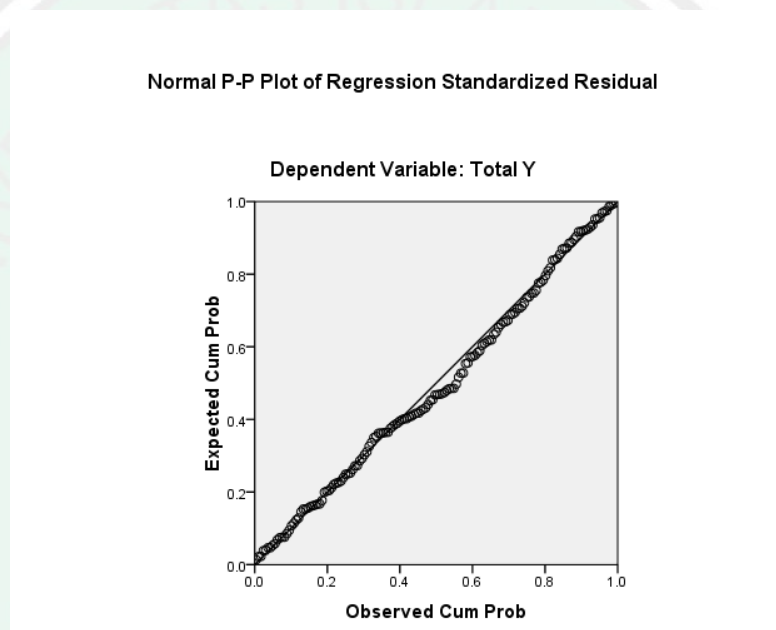
**Tabel 4.5.1**  
**Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 154                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | .0000000                |
|                                    | Std. Deviation | 3.61147146              |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .046                    |
|                                    | Positive       | .046                    |
|                                    | Negative       | -.030                   |
| Test Statistic                     |                | .046                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .200 <sup>c,d</sup>     |
| a. Test distribution is Normal.    |                |                         |
| b. Calculated from data.           |                |                         |

- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan output diatas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0.200 > 0.05$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**Gambar 4.1**  
**Grafik P.Plot**



Pada grafik P.P Plot diatas juga menunjukkan bahwa titik-titiknya mengikuti arah garis diagonal secara teratur maka dapat disimpulkan bahwa nilai residualnya berdistribusi normal dan asumsi normalnya terpenuhi.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah sebuah situasi yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda. Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinieritas. Untuk mendeteksi terjadi atau tidaknya gangguan multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Apabila nilai VIF menunjukkan angka

kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1 maka model regresi terbebas dari gangguan multikolinieritas, dan apabila nilai VIF menunjukkan angka lebih dari 10 dan *tolerance* kurang dari 0,1 maka model regresi mengalami gangguan multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

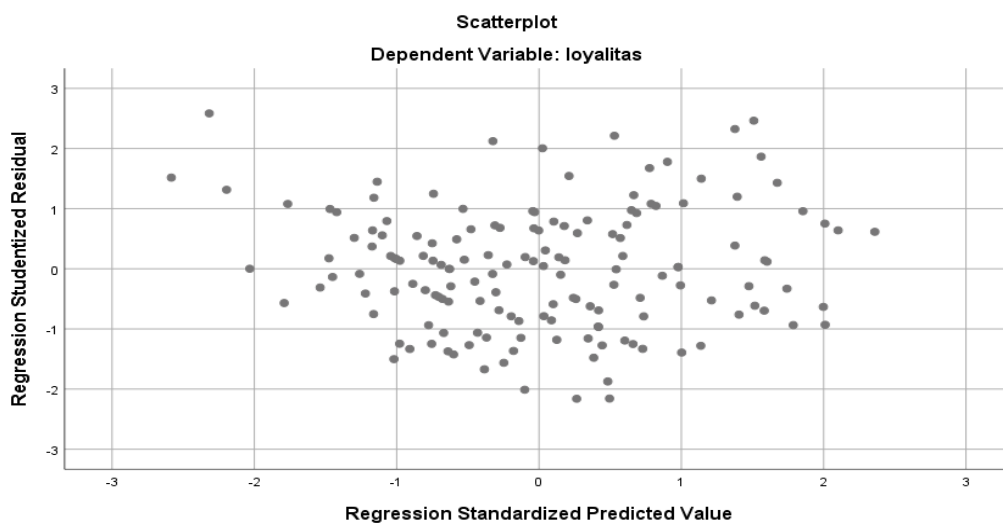
**Tabel 4.5.2**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

| Variabel         | Tolerance | VIF   |
|------------------|-----------|-------|
| Kes.ekonomis     | 0.482     | 2.703 |
| Kes. Fasilitatif | 0.584     | 1.712 |
| Kep.Kerja        | 0.413     | 2.422 |

Berdasarkan output diatas diketahui bahwa seluruh data dalam penelitian ini memperoleh nilai *tolerance*  $> 0.1$  dan *VIF*  $< 10$ , sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan varian residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Adapun varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang tetap, maka disebut homoskedastitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastitas. Gejala Heteroskedastisitas dapat dilihat pula melalui Grafik Scatter Plot. Jika data menyebar dari sumbu x dan y dan tidak membentuk pola maka dikatakan tidak terjadi heterokedastitas.

**Gambar 4.2****Gambar Scatter Plot**

Grafik Scatter Plot diatas juga menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah dan tidak membentuk pola yang beraturan sehingga kesimpulannya diatas tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi Model regresi yang baik adalah yang tidak adanya masalah autokorelasi. Hasil uji autokorelasi menggunakan Durbin Watson (DW). Selanjutnya nilai ini akan dibandingkan dengan nilai dl pada tabel durbin watson dengan signifikansi 5%. Data dikatakan bebas autokorelasi jika nilai durbin watson > nilai du. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.5.4****Uji Autokorelasi**

| Model | Adjusted R Square | Std.error of the Estimate | Durbin Watson |
|-------|-------------------|---------------------------|---------------|
| 1     | 0.576             | 3.647                     | 1.679         |

Beberdasarkan output diatas diperoleh nilai durbin watson sebesar 1.679 > 1.665 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data dalam penelitian ini bebas autokorelasi



## 4.6 Hipotesis

Tujuan dalam menggunakan analisis *path* dalam penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh antara variable independent kesejahteraan ekonomis dan kesejahteraan fasilitatif terhadap variabel loyalitas karyawan. Perhitungan statistic pada analisis jalur menggunakan analisis regresi yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini dengan dibantu oleh program komputer SPSS *for Windows versi 16.0*. Dari pengolahan data menggunakan SPSS tersebut diperoleh hasil sebagai berikut :

### 4.6.1 Hasil Analisi Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan hasil pembuktian hipotesis model regresi sederhana antara pengaruh variabel Kesejahteraan ekonomis (X1) dan Fasilitatif (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

**Tabel 4.6.1**  
**Hasil Analisis Regresi X1 terhadap Y**

| Model    | Standardized Coefficients | T <sub>hitung</sub> | T <sub>tabel</sub> | Sig.  | Keterangan |
|----------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------|------------|
|          | Beta                      |                     |                    |       |            |
| Ekonomis | 0.682                     | 11.509              | 1.975              | 0.000 | Signifikan |

Dependent Variabel : Y

Sumber : data primer, diolah 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kesejahteraan Ekonomis (X1) mempunyai T hitung (11.509) > T tabel (1.975) dengan nilai signifikan 0.000 < 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Kesejahteraan Ekonomis (X1) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.466 atau sebesar 46.6%. dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan ekonomis mempengaruhi variabel loyalitas Karyawan (Y) sebesar 46.6%. sedangkan sisanya 53.4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 4.6.2**  
**Koefisien determinasi X1 terhadap Y**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .682 <sup>a</sup> | .456     | .462              | 4.110                      |

#### 4.6.2 Hasil Analisis Pengaruh Fasilitatif (X2) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan hasil pembuktian hipotesis model regresi sederhana antara pengaruh variabel Kesejahteraan ekonomis (X1) dan Fasilitatif (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

**Tabel 4.6.3**  
**Hasil Analisis Regresi X2 terhadap Y**

| Model       | Standardized Coefficients | T <sub>hitung</sub> | T <sub>tabel</sub> | Sig.  | Keterangan |
|-------------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------|------------|
|             | Beta                      |                     |                    |       |            |
| Fasilitatif | 0.477                     | 6.693               | 1.975              | 0.000 | Signifikan |

Dependent Variabel : Y

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kesejahteraan Ekonomis (X1) mempunyai T<sub>hitung</sub> (6.693) > T<sub>tabel</sub> (1.975) dengan nilai signifikan 0.000 < 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Fasilitatif (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

#### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.228 atau sebesar 22.8%. dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel fasilitatif mempengaruhi variabel loyalitas Karyawan (Y) sebesar 22.8%. sedangkan sisanya 77.2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 4.6.4**  
**Koefisien determinasi X2 terhadap Y**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .477 <sup>a</sup> | .228     | .223              | 4.942                      |

### 4.6.3 Hasil Analisis Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan hasil pembuktian hipotesis model regresi sederhana antara pengaruh variabel Kesejahteraan ekonomis (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

**Tabel 4.6.5**

#### Hasil analisis regresi X1 terhadap Z

| Model    | Standardized Coefficients | T <sub>hitung</sub> | T <sub>tabel</sub> | Sig.  | Keterangan |
|----------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------|------------|
|          | Beta                      |                     |                    |       |            |
| ekonomis | 0.709                     | 12.378              | 1.975              | 0.000 | Signifikan |

Dependent Variabel : Z

Sumber: Data Primer, diolah 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel kesejahteraan ekonomis (X1) mempunyai T hitung (12.378) > T tabel (1.975) dengan nilai signifikan 0.000 < 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Kesejahteraan Ekonomis (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Dengan kata lain jika variabel Kesejahteraan Ekonomis ditingkatkan satu kali maka kepuasan kerja pada karyawan PT.PP Persero meningkat sebesar 0.709

#### Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh Variabel independen terhadap variabel dependent. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Koefisien determinasi dapat diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi atau *R Squared* ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.502 atau sebesar 50.2%. dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan ekonomis mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 50.2%. sedangkan sisanya 49.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 4.6.6**

#### Koefisien Determinasi X1 terhadap Z

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .709 <sup>a</sup> | .502     | .499              | 4.458                      |

#### 4.6.4 Hasil Analisis Pengaruh Fasilitatif (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan hasil pembuktian hipotesis model regresi sederhana antara pengaruh variabel Kesejahteraan ekonomis (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

**Tabel 4.6.7**

**Hasil analisis regresi X2 terhadap Z**

| Model       | Standardized Coefficients | T <sub>hitung</sub> | T <sub>tabel</sub> | Sig.  | Keterangan |
|-------------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------|------------|
|             | Beta                      |                     |                    |       |            |
| Fasilitatif | 0.630                     | 10.002              | 1.975              | 0.000 | Signifikan |

Dependent Variabel : Z

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel fasilitatif (X2) mempunyai T hitung (10.002) > T tabel (1.975) dengan nilai signifikan 0.000 < 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Kesejahteraan Fasilitatif (X2) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Dengan kata lain jika variabel Kesejahteraan Fasilitatif ditingkatkan satu kali maka kepuasan kerja pada karyawan PT.PP Persero meningkat sebesar 0.630

#### Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh Variabel independen terhadap variabel dependent. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Koefisien determinasi dapat diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi atau *R Squared* ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.397 atau sebesar 39.7%. dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan ekonomis dan fasilitatif mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 39.7%. sedangkan sisanya 60.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.6.5 Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan hasil pembuktian hipotesis model regresi sederhana antara pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

**Tabel 4.6.8**

##### Hasil Analisis Regresi Z terhadap Y

| Model          | Standardized Coefficients | T <sub>hitung</sub> | T <sub>tabel</sub> | Sig.  | Keterangan |
|----------------|---------------------------|---------------------|--------------------|-------|------------|
|                | Beta                      |                     |                    |       |            |
| Kepuasan Kerja | 0.727                     | 13.043              | 1.975              | 0.000 | Signifikan |

Dependent Variabel : Y

Sumber : data primer, diolah 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) mempunyai T hitung (13.043) > T tabel (1.975) dengan nilai signifikan 0.000 < 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) . Dengan kata lain jika variabel Kepuasan kerja ditingkatkan satu kali maka loyalitas pada karyawan PT.PP Persero meningkat sebesar 0.727.

#### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.528 atau sebesar 52.8%. dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi variabel loyalitas Karyawan (Y) sebesar 52.8%. sedangkan sisanya 47.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.6.6 Hasil Analisis Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X1) dan Kesejahteraan fasilitatif (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z)

Setelah pembuktian dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pada persamaan model regresi berganda (pertama) dan model regresi sederhana (kedua) maka langkah selanjutnya yaitu menguji pengaruh tidak langsung dari variabel efektifitas tagline yang terdiri dari 2 variabel yaitu kesejahteraan ekonomis (X1) dan fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan Kerja (Z).

Pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel *intervening* diperoleh dengan cara mengalikan nilai dari pengaruh langsung (*Standart Coefficients Beta*) pada persamaan regresi pertama dengan nilai dari pengaruh langsung (*Standart Coefficients Beta*) pada persamaan regresi kedua. Berdasarkan hasil dari persamaan regresi pertama yang berpengaruh sehingga bisa dikalikan dengan hasil regresi kedua. Besar pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel tersebut adalah :

- Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X<sub>1</sub>) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)  
 $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y (0.709 \times 0.727) = 0.515$

#### Uji Sobel

Analisis sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator yaitu Kepuasan Kerja. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X<sub>1</sub>) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z). Besarnya *Standart Error* tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini

$$Sab = \sqrt{a^2(Sb)^2 + b^2(Sa)^2 + (Sa)^2 (Sb)^2}$$

Penjelasan :

a = koefisien jalur X terhadap Z

b = koefisien jalur Z terhadap Y

Sa = *Standar error* koefisien jalur X terhadap Z

Sb = *Standar error* koefisien jalur Z terhadap Y

Uji sobel yang digunakan untuk menghitung Pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y melalui Z dihitung dengan cara online melalui *sobel test online* dan didapatkan hasil sebesar 8.02 (X<sub>1</sub>) yang berarti lebih besar > 1,96 (nilai Z mutlak). Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja menjadi variabel pemediasi pengaruh Kesejahteraan Ekonomis (X<sub>1</sub>) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

#### 4.6.7 Hasil Analisis Pengaruh Kesejahteraan fasilitatif (X<sub>2</sub>) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja(Z)

Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kesejahteraan fasilitatif terhadap loyalitas karyawan juga didapatkan dengan melihat pengaruh tidak langsung dan pengujian sobel (*sobel test*). Pengaruh tidak langsung kesejahteraan fasilitatif terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- Pengaruh Kesejahteraan Fasilitatif (X<sub>2</sub>) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y (0.630 \times 0.727) = 0.458$$

#### Uji Sobel

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X<sub>2</sub>) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Besarnya *Standart Error* tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini

$$Sab = \sqrt{a^2(Sb)^2 + b^2(Sa)^2 + (Sa)^2(Sb)^2}$$

Uji sobel yang digunakan untuk menghitung Pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y melalui Z dihitung dengan cara online melalui *sobel test online* dan didapatkan hasil sebesar 4.704 (X<sub>2</sub>) yang berarti lebih besar > 1,96 (nilai Z mutlak). Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja menjadi variabel pemediasi pengaruh Kesejahteraan Fasilitatif (X<sub>2</sub>) terhadap Loyalitas Karyawan (Y).

#### 4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan terhadap masing-masing variabel penelitian maka peneliti mencoba memberikan pembahasan terhadap permasalahan yang dibahas pada penelitian ini yaitu :

##### 4.7.1 Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis Terhadap Loyalitas karyawan (H1)

Berdasarkan hasil pengujian jalur (*path analysis*) ditemukan bahwa kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya dengan sig. 0,000 < 0,05. Sehingga, kesejahteraan ekonomis berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Maka

hipotesis pertama diterima. Semakin tinggi diberikannya kesejahteraan ekonomis maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pemberian kesejahteraan ekonomis oleh perusahaan, maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin menurun.

Loyalitas dapat dikatakan sebagai suatu kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi, dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan (Istijanto, 2005:206). Sebaliknya, karyawan yang tidak setia terhadap perusahaan ditandai dengan perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari perusahaan, dan menyesali keputusan mereka bergabung dengan perusahaan (Handoko, 2000:50).

Sedangkan program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis adalah program yang diberikan dan dirancang untuk melindungi keamanan ekonomi karyawan. Yang termasuk dalam jenis program kesejahteraan karyawan yang bersifat ekonomis ini adalah asuransi, program pensiun, tunjangan, pembayaran untuk waktu tidak bekerja, dan lain-lain. Program kesejahteraan karyawan dapat pula dikatakan sebagai kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Penelitian dari Gunawan (2015), menyimpulkan bahwa kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian lain dari (Hermawan dan Riana,2013) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang menentukan loyalitas karyawan yaitu factor kompensasi. Perusahaan sebisa mungkin dapat menjamin kompensasi berupa tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, tunjangan makan, dan tunjangan hari raya. Jenis – jenis tunjangan yang terdapat dalam penelitian tersebut sama dengan item dari kesejahteraan ekonomis.

PT. PP Persero Surabaya memberikan kesejahteraan ekonomis berupa tunjangan kehadiran, asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, THR, tunjangan pensiun dan bantuan finansial bagi keluarga pegawai



yang meninggal. Dengan berbagai tunjangan finansial selain gaji yang didapatkan oleh para karyawan membuat mereka merasakan manfaat dari perusahaan. Selain itu, para karyawan juga akan merasa dihargai sehingga mendorong mereka untuk dapat memberikan potensi yang terbaik untuk keberlangsungan PT.PP Persero Surabaya dan enggan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Dari segi pandangan islam, pengertian kompensasi atau upah ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah : 105 sebagai berikut

وَقُلْ أَعْمَلُوا ۖ فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *"Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS.At-Taubah :105)*

Dalam menafsirkan ayat diatas, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitab Tafsir Al-Misbah sebagai berikut :

*" Bekerjalah kamu, hanya semata karena Allah dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk dirimu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yaitu menilai dan memberikan ganjaran amal kamu itu "* (Shihab, 2002 : 670)

Dalam tafsir diatas, sebutan lain dari ganjaran dalam perusahaan yaitu imbalan atau upah atau *compensation* (kompensasi). Selain itu juga disebutkan dalam surat An-Nahl : 97 sebagai berikut :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ  
بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya : *"Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan."*

Ayat ini menegaskan bahwa balasan atau imbalan bagi seseorang yang beramal shaleh adalah imbalan di dunia dan imbalan di akhirat. Amal menurut

Muhammad Abduh sebagaimana dikutip oleh Didin Hafidhudhin dan Hendri Tanjung merupakan segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok dan manusia secara keseluruhan. Dari definisi tersebut seorang yang bekerja pada suatu badan usaha (perusahaan) dapat dikategorikan sebagai amal shaleh, dengan syarat perusahaan tersebut tidak memproduksi hal-hal yang diharamkan oleh agama. Dengan demikian maka seorang karyawan yang bekerja dengan benar, maka akan menerima dua imbalan, yaitu imbalan di dunia (kehidupan yang baik atau rezeki yang halal) dan imbalan di akhirat (berupa pahala) (Hafidhudhin dan Tanjung, 2008 : 25).

#### **4.7.2 Pengaruh Kesejahteraan Fasilitas Terhadap Loyalitas Karyawan (H2)**

Berdasarkan hasil pengujian jalur (*path analysis*) ditemukan bahwa kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya dengan sig.  $0,033 < 0,05$ . Sehingga, kesejahteraan fasilitas berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Maka hipotesis kedua diterima. Semakin tinggi diberikannya kesejahteraan fasilitas maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pemberian kesejahteraan fasilitas oleh perusahaan, maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin menurun.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meineldi,dkk (2016), menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, artinya adalah dengan semakin puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima maka akan meningkatkan loyalitas karyawan. Kompensasi dapat berupa penghargaan langsung bersifat financial dan penghargaan-penghargaan non financial seperti tunjangan dan pelayanan maupun fasilitas bagi karyawan.

PT.PP Persero memberikan fasilitas karyawan berupa fasilitas umum (seperti : mushola, kantin/kafetaria, ,musholla, dll), APD lengkap dan baju kerja, ruang kerja nyaman bagi karyawan , fasilitas kesehatan, transportasi karyawan, perlengkapan dan peralatan kerja, kegiatan keagamaan, *family gathering*, makan siang, dan Cuti Karyawan.

Pemberian fasilitas kepada karyawan juga merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dengan adanya fasilitas – fasilitas tersebut maka akan mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan dan juga sebagai salah satu upaya dalam menjamin keselamatan para karyawan PT.PP Persero Surabaya.

Dalam islam pun kita dilarang untuk mencelakakan orang lain dan juga mempersulit dalam pekerjaan atau urusannya. Hal ini terdapat dalam hadist yang diriwayatkan oleh al Hakim dan Al-Baihaqi :

مَنْ ضَارَّ ضَرَّهُ اللهُ وَمَنْ شَاقَّ شَقَّ اللهُ عَلَيْهِ

Artinya : “Barangsiapa membahayakan orang lain, maka Allâh akan membalas bahaya kepadanya dan barangsiapa menyusahkan atau menyulitkan orang lain, maka Allâh akan menyulitkannya.” (HR. Ibnu Majah, no.2340)

*Dharar* (bahaya) adalah lawan dari manfaat. Makna hadist tersebut tidak boleh ada bahaya dan tida boleh menimbulkan *madharat* (bahaya) tanpa alasan aynng dibenarkan oleh syariat. (Asma’, 2000 :65)

#### 4.7.3 Pengaruh Kesejahteraan Ekonomis Terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Berdasarkan hasil pengujian jalur (*path analysis*) ditemukan bahwa kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, kesejahteraan ekonomis berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis ketiga diterima. Semakin tinggi diberikannya kesejahteraan ekonomis maka kepuasa kerja karyawan PT.PP Persero juga akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pemberian kesejahteraan ekonomis oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan PT.PP Persero juga akan semakin menurun.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri,dkk (2015). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Bagian Hubungan Pelanggan PDAM Kota Malang. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2020) yang menyatakan bahwa Kompensasi

tidak langsung (*indirect compensation*) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *temporary staff* UMY.

Selain itu, Temuan ini juga sesuai dengan pendapat dari Menurut Gibson *et al.* (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:58) yang menyatakan bahwa imbalan yang diterima oleh pekerja sangat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju harapan yang lebih baik dan memuaskan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu juga sebaliknya bila semakin sedikit aspek - aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Handoko (2000:193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Richad,dkk (2012:312) kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain.

Islam memandang kepuasan kerja seseorang bukan dari aspek duniawi saja tetapi aspek ukhrawinya juga diperhatikan. Selain dari faktor pekerja yang bersangkutan, sokongan atau dorongan dari pihak lain juga dibutuhkan seperti rekan kerja, gaji yang cukup, pimpinan juga sangat mempengaruhi psikologi seorang pekerja. Dalam islam rasa puas juga dikenal dengan rasa syukur.

Arwani (2010) mengungkapkan rasa syukur adalah berterima kasih atas segala pemberian yang diberikan oleh Allah Swt sekecil apapun pemberian yang didapat. Allah swt akan melipat gandakan kenikmatan yang disyukuri seperti pada surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأْتِيَنَّكَ رُبُّكَ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya : “Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu,

*dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".*

Dari penjelasan ayat diatas dapat kita ketahui bahwa Allah akan menambah nikmat bagi hambaNya yang selalu bersyukur namun sebaliknya bagi seseorang yang tidak bersyukur maka Allah akan memberikan balasan yang amat pedih. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, seseorang yang bekerja dengan ikhlas dan selalu bersyukur akan mendapatkan rasa puas (*satisfaction*) yang menimbulkan rasa tenang didalam hati. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, dan tidak mempunyai rasa syukur akan tetap merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi. Sebagai sumber daya manusia yang islami maka sudah sepantasnya kita bersyukur atas apa pun dan berapa pun yang kita peroleh dari pekerjaan kita.

Nabi Muhammad SAW juga bersabda: *"Usaha yang paling baik adalah hasil karya seseorang dengan tanganya jika ia jujur (bermaksud baik)"* (HR. Ahmad). Nabi bersabda bahwa usaha yang paling baik adalah berbuat sesuatu dengan tanganya sendiri dengan syarat jika dilakukan dengan baik dan jujur (Diana, 2012: 203). Hal itu berarti juga ada kepuasan ketika menjalankan sebuah usaha dengan tangan sendiri dan dilakukan dengan jujur.

#### **4.7.4 Pengaruh Kesejahteraan Fasilitatif Terhadap Kepuasan Kerja (H4)**

Berdasarkan hasil pengujian jalur (*path analysis*) ditemukan bahwa kesejahteraan fasilitatif berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, kesejahteraan fasilitatif berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis keempat diterima. Semakin tinggi diberikannya kesejahteraan fasilitatif maka kepuasan kerja karyawan PT.PP Persero juga akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pemberian fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan PT.PP Persero juga akan semakin menurun.

Hasil pengujian hipotesis yang kedua ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramya (2016). Dalam penelitiannya diketahui bahwa kesejahteraan fasilitatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan hotel di Kota Mysuru. Hasil yang sama juga didapatkan dari penelitian

yang dilakukan oleh Susanto (2018) yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pemberian kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja dan disiplin kerja pada lingkungan Sekretaris Daerah Kabupaten Ketapang.

Menurut pandangan dari Nitisemito (2001 :12) pemberian fasilitas menarik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Menurut Gilmer (1995 : 114) factor- factor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : kesempatan untuk maju, keamanan kerja, kondisi kerja, Supervisi, komunikasi, aspek social dalam pekerjaan dan fasilitas yang memadai. Oleh karena itulah keberadaan fasilitas perusahaan sangat penting di perhatikan oleh PT.PP Persero Surabaya. Fasilitas membuat Suasana dan lingkungan pekerjaan menjadi aman dan nyaman ( Hasibuan, 2005 : 203).

#### **4.7.5 Pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (H5)**

Berdasarkan hasil pengujian jalur (*path analysis*) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Maka hipotesis kelima diterima. Semakin tinggi diberikannya kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan , maka loyalitas karyawan PT.PP Persero juga akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basalamah (2012). Dari penelitian tersebut didapatkan hasil tingkat kepuasan kerja pada *staff reception* hotel akan dapat berkesinambungan dengan loyalitas kerjanya. Kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan baik, jika manajemen hotel memiliki komitmen bersama dengan *staff reception* untuk memenuhi kebutuhan satu sama lainnya. Bentuk-bentuk penghargaan kepada karyawan *reception*, tentunya akan lebih membantu dalam proses pembentukan loyalitas pada karyawan. Putri (2013) juga melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT.Putra Masindo Utama Palembang.

Loyalitas karyawan merupakan keterikatan emosi antara perusahaan dan karyawan. Setiap perusahaan mempunyai goal yang tertuang dalam visi dan misi

perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan loyalitas dapat menuntun perusahaan mencapai visi dan misi yang dimiliki perusahaan dengan efektif. Keterkaitan karyawan dengan perusahaan tidak dapat dipisahkan. Perusahaan tidak dapat berjalan jika tidak memiliki karyawan didalamnya. Dengan keterkaitan ini perusahaan harus memikirkan kepuasan kerja dari karyawannya. Perusahaan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Silverthorne, 2004 : 77). Selain itu, menurut Herzberg (1968) karyawan yang memiliki kepuasan kerja termotivasi oleh perasaan bertanggung jawab. Dari pemaparan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat menurunkan turnover dan meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan dan perasaan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

Dalam Islam loyalitas disebut sebagai Al-Wala'. Kata Wala' berasal dari kata 'walayah' yang berarti nasab, dukungan, dan pemerdekaan budak. Menurut Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah akar dari walayah adalah cinta dan kedekatan. Menurut Al-Qahthani (2005) Walaayah adalah dukungan, dan bersama orang-orang yang dicintai secara lahir dan batin. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 256-257 sebagai berikut :

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ  
فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾  
اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ  
الطَّاغُوتُ يُخْرِجُونَهُمْ مِنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا  
خَالِدُونَ ﴿٢٥٧﴾

Artinya : “ Tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); Sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat. karena itu Barangsiapa yang ingkar kepada Thaghut dan beriman kepada Allah, Maka Sesungguhnya ia telah berpegang kepada buhul tali yang Amat kuat yang tidak akan putus. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui (256). Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran). mereka itu adalah penghuni

*neraka; mereka kekal di dalamnya (257)”*

Ayat-ayat diatas menjelaskan sejauhmana anugerah Allah swt. yang telah memberikan nikmat agama kepada kaum muslimin. Loyalitas kepada agama ini merupakan sumber kekuatan dan kemuliaan. Siapa yang berpegang teguh kepada loyalitas ini dan merealisasikannya, berarti ia telah pegang teguh kepada pegangan yang paling kokoh itu (Al-Qahthani, 2005 : 111-112)

Contoh tentang bentuk wala” ini juga dapat diperoleh dari kisah seorang sahabat agung, Abdullah bin Quhafah As-Sahmi, dan sikapnya terhadap Raja Romawi. Raja membujuknya, hingga akan membagi kekuasaannya, namun ia tetap menolak. Raja mengancamnya akan membunuh dan membakarnya, namun ia tetap tidak mau masuk ke agama Nasrani. Itu semua merupakan bukti yang jelas dan dalil yang sebenarnya tentang dalamnya loyalitas dan menancapnya akidah ini di dalam jiwa-jiwa yang agung itu (Al-Qahthani, 2005 : 415).

Contoh diatas menggambarkan bahwa loyalitas dalam islam begitu penting. Sikap loyal sangat dibutuhkan dalam agama begitupula dalam sebuah perusahaan. Salah satu cerminan dari adanya sikap loyal adalah patuh terhadap aturan. Allah memrintahkan untuk selalu patuh pada peraturan yang berlaku sebagaimana dalam Al-Qur’an Surat Ali-Imran : 103 sebagai berikut :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً  
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ  
مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : *“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”*

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa Allah memerintahkan untuk senantiasa patuh terhadap aturan atau ketetapan yang sudah di tentukan. Dalam perusahaan,



untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan perusahaan sudah seharusnya karyawan untuk mematuhi segala aturan yang sudah dibuat oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya loyalitas dalam diri karyawan. Kepatuhan atau ketaatan terhadap aturan yang berlaku merupakan salah satu aspek dalam loyalitas.

#### **4.7.6 Pengaruh Program kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis (X1) dan Fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung kesejahteraan ekonomis terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi variabel langsung kesejahteraan ekonomis terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengaruh tidak langsung kesejahteraan ekonomis terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.515 dan  $Z_{hitung}$  sebesar 8.02.

Penelitian ini sejalan dengan teori Steers & Potter (2002:17) Loyalitas pada karyawan dapat dipertahankan dan diciptakan dengan memenuhi kewajiban perusahaan dalam memberikan hak-hak para karyawan sehingga mereka merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaan yang dilakoninya. Karyawan yang merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidupnya akan merasa nyaman untuk bekerja sehingga menimbulkan pengalaman kerja yang baik. Adapun pengalaman kerja yang baik pada karyawan serta kenyamanan dalam bekerja dapat menimbulkan kepuasan kerja. Dari gambaran pernyataan tersebut maka dengan pemberian kebutuhan finansial non gaji (kesejahteraan ekonomis) kepada para karyawan maka akan dapat menumbuhkan kepuasan kerja yang kemudian menghasilkan loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya

#### **4.7.7 Pengaruh Program kesejahteraan karyawan bersifat dan Fasilitatif (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung fasilitatif terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi variabel langsung kesejahteraan ekonomis terhadap loyalitas pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil kesejahteraan fasilitatif 0.478 untuk koefisien

jalurnya dan  $Z_{hitung}$  4.704. ini merupakan hasil pengaruh kesejahteraan ekonomis dan fasilitatif secara tidak langsung dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Seperti pembahasan sebelumnya, kebutuhan para karyawan bukan hanya berupa kebutuhan hidup saja namun juga kebutuhan saat berada di perusahaan tempatnya bekerja yaitu fasilitas-fasilitas sebagai faktor penunjang bagi kelancaran dan kenyamanan dalam bekerja. Menurut Panggabean (2004:96), kesejahteraan karyawan yang juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung (*indirect compensation*) kepada karyawan. Penghargaan ini dapat digunakan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan mempertahankannya jika paket tunjangan dan fasilitas tersebut menarik.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisi dan pembahasan hasil penelitian sebagaimana yang tercantum dalam bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Tingkat kesejahteraan Ekonomis yang diberikan oleh PT.PP Persero Surabaya berada dalam kategori baik. Artinya seluruh elemen kesejahteraan ekonomis baik dari segi tunjangan, asuransi, pesangon, dll telah dapat membantu perekonomian para karyawan dengan baik.
2. Seluruh fasilitas yang disediakan PT.PP Persero lengkap dapat berfungsi dengan sempurna dan dapat dinikmati oleh seluruh karyawan. Selain itu, kegiatan rutin karyawan, cuti dan makanan yang disediakan telah sesuai dengan kebutuhan para pegawai. Hal ini menandakan bahwa kesejahteraan failitatif PT.PP Persero Surabaya dalam keadaan baik
3. Tingkat kepuasan kerja pada karywan PT.PP Persero dalam kategori baik. Artinya, karyawan telah memiliki rasa kepuasan kerja yang terpenuhi. Para karyawan telah merasa puas dengan sistem pembayaran yang didapatkan (gaji,bonus, tunjangan, dll), puas dengan rekan kerja mereka, puas terhadap atasan/penyelia dan puas terhadap pekerjaan mereka. Namun karyawan masih kurang puas dengan kesempatan untuk promosi jabatan. Karena tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk itu.
4. Tingkat loyalitas karyawan karyawan tergolong baik. Seluruh item dalam loyalitas karyawan memperoleh nilai yang memuaskan. Namun belum terpenuhi pada item bersedia bertahan dalam kondisi apapun yang dialami perusahaan dan item rela dipindah tugaskan sesuai kebutuhan perusahaan.
5. Kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya. Temuan tersebut menandakan bahwa semakin beragam kesejahteraan ekonomis yang diberikan oleh PT.PP Persero Surabaya, maka loyalitas karyawannya juga akan semakin meningkat.
6. Kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya. Temuan tersebut menandakan bahwa semakin

beragam fasilitas yang disediakan oleh PT.PP Persero Surabaya, maka loyalitas karyawannya juga akan semakin meningkat.

7. kesejahteraan ekonomis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PP Persero Surabaya. Temuan tersebut menandakan bahwa semakin beragam kebutuhan ekonomis non gaji yang diberikan oleh PT.PP Persero Surabaya, maka kepuasan kerja para karyawan juga akan meningkat.
8. Kesejahteraan fasilitatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PP Persero Surabaya. Temuan tersebut menandakan bahwa fasilitas yang disediakan oleh PT.PP Persero Surabaya juga dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.
9. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT.PP Persero Surabaya. Temuan tersebut menandakan bahwa semakin tinggi para karyawan merasakan kepuasan kerja maka tingkat loyalitas mereka juga akan meningkat.
10. kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memediasi hubungan antara kesejahteraan ekonomis dengan loyalitas karyawan.

## 5.2 Saran

### 1. Untuk Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan baik bagi pengelola sumberdaya manusia maupun manajemen PT.PP Persero Surabaya dalam pengambilan kebijakan sekaligus menjadi bahan rujukan dalam mengembangkan dan meningkatkan rasa pengabdian karyawan terhadap perusahaan untuk menciptakan loyalitas karyawan. Meningkatkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja terutama pada kesempatan untuk dipromosikan.

### 2. Bagi akademis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk menambah sumbangsih pemikiran sebagai bahan pertimbangan dan informasi dalam kajian yang berkaitan dengan penelitian ini serta menambah kepustakaan di bidang manajemen terutama yang berkenaan dengan kesejahteraan

ekonomis, kesejahteraan fasilitatif, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. serta dapat dijadikan bahan bacaan untuk menambah wawasan dalam ilmu manajemen.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih mengembangkan dan menjadikan penelitian ini sebagai referensi dalam penelitian sejenis karena dalam penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan dan masi banyak kajian yang belum disentuh dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha ilmu
- Ariska, Fitria. 2017. “Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Kayawan”. Vol 2. Universitas Islam Kediri
- As’ad, Moh. 2002. *Psikologi Industri*. Edisi 2. Yogyakarta : Ghalia Indonesia
- As’ad, Moh. 2005. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Ghalia Indonesia
- Basalamah, Anwar. 2012. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Staff Reception Pada Hotel X di Madiun Jawa Timur”. Vol 3. No.1. Jakarta Barat: Binus University
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenada Media
- Ghozali. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gunawan, Yuliana. 2015. “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya”. Vol.1. No.2. Universitas Kristen Petra
- Hariandja, MARIHOT TUA EFFENDI. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana
- Hariadi, B. 2005. *Strategi Manajemen: strategi memenangkan perang bisnis*. Bayumedia Publishing: Jawa Timur
- Hasibuan, Malayu SP. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan)*. Sidoarjo : Indomedia Pustaka
- Kosasih dan Kurniawan. 2018. “Hubungan Antara Kepuasan Kerja an Loyalitas Karyawan. *Psychopreneur Journal*. Vol.2. No.1

- Listiara, Anita & Shafira. 2017. "Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Berdasarkan Usia dan Masa Kerja". *Jurnal Empati*. Vol 6(1)
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : ANDI
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju
- Musianto. 2012. Perbedaan Pendekatan Kuantitatif dengan Pendekatan Kualitatif dalam Metode Penelitian. Vol.4. No.2. Universitas Kristen Petra
- Nasution, Siska Malisa. 2009. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Pangansari Utama Medan, *Skripsi*. Universitas Sumatra Utara
- Nisfiannoor. 2009. *Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Panggabean. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bogor: Ghalia Indonesia
- Putri dan Eko.2015. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak langsung Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis*. Vol.27. No.1
- Rahwana dan Lestari. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran. Vol 1. No.2. Universitas Perjuangan Tasikmalaya
- Salam, Abdus. 2014. *Manajemen Insani Dalam Bisnis Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sani, Achmad & Vivin maharani. 2013. *Metodolodi Penelitian Manajemen Sumber daya Manusia (Teori, Kuesioner dan Analisis Data)*. Malang : UIN MALIKI Press. Cetakan Ke.2
- Sasongko, Adhitya Yudi. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus pada PT.Dong Young Trias Indonesia), *Skripsi*. Yogyakarta: Univversitas Sanatha Dharma
- Saydam, Gouzali. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan

- Siagian, Ester Mawar. 2015. Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Siantar Hotel Parapat. Vol 4. No.2. Tapanuli : Universitas Sisingamangarja XII
- Sudyaharjo. 2009. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta : Teras
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sulistyaningsih. 2007. Hubungan Antara Lingkungan Kerja Kesejahteraan Pegawai dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai, *Skripsi*. Universitas Sanatha Dharma
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Susanto, Dedi. 2018. Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. *Skripsi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Taniredja dan Mustafidah. 2012. *Penelitian Kuantitatif*. 2012. Bandung Alfabeta
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Undang-undang No.13 2003. Undang -Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003. Diakses pada tanggal 12 Februari 2020 dari <http://www.hukumonline.com>



## LAMPIRAN

### Lampiran 1 :

#### KUESIONER PENELITIAN

#### **Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan di PT. PP Persero Tbk Surabaya**

Kepada responden yang terhormat,

Saya Sukma Ayu Fitriana, mahasiswi S1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Karyawan”.

Saya mengharapkan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan diperlakukan sesuai dengan standar profesionalitas dan etika penelitian. Oleh karena itu, kerahasiaan anda akan terjaga.

Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan anda meluangkan waktu untuk berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini.

Malang, 25 Maret 2020

**Sukma Ayu Fitriana**

NIM.16510102

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Jenis Kelamin : a. Pria  
b. Wanita
3. Usia : a. 17 hingga < 20 tahun  
b. 20 hingga < 25 tahun  
c. 25 hingga < 30 tahun  
d.  $\geq$  30 tahun
4. Lama Kerja : a. < 1 tahun  
b. 1 hingga < 3 tahun  
c. 3 hingga < 5 tahun  
d.  $\geq$  5 tahun

---

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Tidak terdapat jawaban yang benar atau salah
2. Mohon menjawab dengan jujur sesuai dengan pendapat anda
3. Mohon menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini
4. Penilaian dalam kuesioner ini tidak mempengaruhi apapun pada pekerjaan anda
5. Jawaban anda tidak akan dibocorkan pada pihak manapun sehingga kerahisaaan anda terjamin
6. Pilih salah satu dan berilah tanda ( $\surd$ ) pada pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat anda
7. Pilihan Jawaban Terdiri dari :
  - SS : Untuk jawaban **Sangat Setuju**
  - S : Untuk jawaban **Setuju**
  - R : Untuk jawaban **Ragu-Ragu**
  - TS : Untuk jawaban **Tidak Setuju**
  - STS : Untuk jawaban **Sangat Tidak Setuju**

8. Bila anda ingin mengganti jawaban yang sudah dipilih, maka berilah tanda (=) pada jawaban sebelumnya, lalu berilah tanda (√) pada jawaban yang baru

*Mohon untuk memeriksa kembali jawaban anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat. Saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan saudara.*

**A. Program Kesejahteraan Ekonomis**

| No. | PERNYATAAN  | SS | S | R | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 1.  | Perusahaan memberikan tunjangan kehadiran yang sesuai dengan jumlah hari saya bekerja   |    |   |   |    |     |
| 2.  | Saya mendapatkan tunjangan keluarga dan anak  |    |   |   |    |     |
| 3.  | Perusahaan tempat saya bekerja bersedia memberikan tunjangan transport dalam bentuk tiket maupun uang sesuai domisili karyawan                  |    |   |   |    |     |
| 4.  | Perusahaan memberikan tunjangan pensiun secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang lama |    |   |   |    |     |
| 5.  | Tunjangan Hari Raya yang saya dapatkan sesuai dengan peraturan  |    |   |   |    |     |
| 6.  | Saya merasa bahwa tunjangan – tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya di perusahaan  |    |   |   |    |     |
| 7.  | Berbagai tunjangan yang di berikan perusahaan membuat saya merasa dihargai oleh perusahaan  |    |   |   |    |     |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 8.  | Tunjangan yang diberikan mendorong saya untuk dapat memberikan potensi terbaik bagi perusahaan  |  |  |  |  |  |
| 9.  | Saya merasa, bahwa saya mengandalkan tunjangan-tunjangan untuk pemenuhan kebutuhan saya   |  |  |  |  |  |
| 10. | Saya dan keluarga saya mendapatkan asuransi kesehatan   |  |  |  |  |  |
| 11. | Saya merasa aman dengan asuransi yang diberikan   |  |  |  |  |  |
| 12. | Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu untuk kesejahteraan keluarga   |  |  |  |  |  |
| 13. | Perusahaan tempat saya bekerja mempunyai rencana memberi bantuan dalam bentuk pesangon saat ada keluarga karyawan yang meninggal atau saat karyawan di PHK karena kecelakaan kerja. |  |  |  |  |  |

### B. Program Kesejahteraan Karyawan Fasilitatif

| No. | PERNYATAAN   | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1.  | Seluruh fasilitas umum perusahaan seperti toilet, kafetaria, mushola,dll dalam keadaan bersih dan rapi |    |   |   |    |     |
| 2.  | Fasilitas yang ada di perusahaan saya dalam keadaan baik dan berfungsi sempurna                        |    |   |   |    |     |
| 3.  | Saya memiliki ruang kerja yang nyaman  |    |   |   |    |     |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 4.  | Perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan ditempat kerja berupa poliklinik yang dengan dokter dan perawatnya                              |  |  |  |  |  |
| 5.  | Alat pelindung diri di perusahaan saya lengkap dan berfungsi sempurna  |  |  |  |  |  |
| 6.  | Saya merasa perusahaan sangat memperhatikan keselamatan (safety) karyawan  |  |  |  |  |  |
| 7.  | Perusahaan menyediakan bus atau kendaraan untuk memudahkan karyawan menuju kantor  |  |  |  |  |  |
| 8.  | Perusahaan memiliki perlengkapan kerja dengan lengkap  |  |  |  |  |  |
| 9.  | Perusahaan menyediakan peralatan sebagai penunjang pekerjaan dengan lengkap  |  |  |  |  |  |
| 10. | Perusahaan mengadakan kegiatan pada Hari Raya keagamaan atau hari-hari besar lainnya yang dapat memupuk kerukunan dan solidaritas karyawan |  |  |  |  |  |
| 11. | Perusahaan mengadakan program rekreasi atau <i>family gathering</i> agar karyawan tidak jenuh dalam bekerja                                |  |  |  |  |  |
| 12. | Perusahaan menyediakan makanan yang bergizi bagi karyawan  |  |  |  |  |  |
| 13. | Peraturan cuti perusahaan sesuai dengan kebutuhan psikologis saya  |  |  |  |  |  |

**C. Kepuasan Kerja**

| No. | PERNYATAAN   | SS | S | R | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1.  | Saya merasa puas terhadap gaji, bonus dan tunjangan dan aspek finansial lain yang diberikan perusahaan kepada saya     |    |   |   |    |     |
| 2.  | Penghargaan yang diberikan kepada saya yang berupa gaji, tunjangan ,asuransi membuat saya lebih semangat dalam bekerja |    |   |   |    |     |
| 3.  | Saya memperoleh kesempatan yang sama untuk dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi sesuai dengan ketentuan perusahaan |    |   |   |    |     |
| 4.  | Saya selalu mengetahui informasi mengenai promosi jabatan yang diadakan oleh perusahaan                                |    |   |   |    |     |
| 5.  | perusahaan selalu memberikan pelatihan atau diklat-diklat sesuai apa yang saya butuhkan.                               |    |   |   |    |     |
| 6.  | Saya tidak memiliki masalah dengan rekan kerja saya  |    |   |   |    |     |
| 7.  | Baik atasan maupun rekan kerja selalu membantu saya saat saya mengalami kesulitan                                      |    |   |   |    |     |
| 8.  | Saya merasa puas karena atasan saya adil dalam bertindak   |    |   |   |    |     |
| 9.  | Saya menjalin hubungan yang baik dengan atasan saya  |    |   |   |    |     |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 10. | Ruang kerja saya memiliki suasana yang kondusif sehingga saya lebih fokus dalam bekerja                     |  |  |  |  |  |
| 11. | Saya memiliki ruang kerja yang bersih, rapi dan nyaman  |  |  |  |  |  |
| 12. | Saya merasa puas karena perusahaan telah mencukupi segala fasilitas yang saya butuhkan dalam pekerjaan saya |  |  |  |  |  |
| 13. | Saya mampu dalam mengoperasikan seluruh fasilitas yang ada di dalam perusahaan                              |  |  |  |  |  |
| 14. | Perusahaan saya tidak membebankan saya pekerjaan yang melebihi kemampuan saya                               |  |  |  |  |  |
| 15. | Saya sanggup bertanggung jawab dan dapat menyelesaikan tepat waktu segala pekerjaan yang saya kerjakan      |  |  |  |  |  |

#### D. Loyalitas karyawan

| No. | PERNYATAAN  | SS | S | R | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 1.  | Saya bersedia menhabiskan karir saya pada perusahaan ini                |    |   |   |    |     |
| 2.  | Saya bersedia bertahan untuk bekerja di perusahaan dalam kondisi apapun |    |   |   |    |     |
| 3.  | Saya bersedia dipindah tugaskan kemana pun sesuai kebutuhan perusahaan  |    |   |   |    |     |
| 4.  | Saya merasa senang dan ingin terus menjadi bagian dari perusahaan saya  |    |   |   |    |     |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 5.  | Saya bersedia menjaga rahasia perusahaan saya sebagai bentuk kesetiaan saya terhadap perusahaan |  |  |  |  |  |
| 6.  | Saya mengenal perusahaan saya dengan baik   |  |  |  |  |  |
| 7.  | Saya mengenal dan menjalin hubungan baik dengan atasan/pimpinan saya                            |  |  |  |  |  |
| 8.  | Saya memahami seluruh peraturan yang ada di perusahaan  |  |  |  |  |  |
| 9.  | Saya bangga menjadi bagian dalam organisasi   |  |  |  |  |  |
| 10. | Saya bersedia menjaga nama baik perusahaan dimanapun saya berada                                |  |  |  |  |  |
| 11. | Saya tidak malu untuk menceritakan / memperkenalkan perusahaan saya ke orang lain               |  |  |  |  |  |
| 12. | Saya sanggup menaati seluruh peraturan perusahaan   |  |  |  |  |  |
| 13. | Saya selalu datang tepat waktu  |  |  |  |  |  |
| 14. | Saya tidak pernah mangkir dalam bekerja   |  |  |  |  |  |
| 15. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu  |  |  |  |  |  |

**Lampiran 2:**

**Variabel Kesejahteraan Ekonomis (X1)**

|          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| x1.<br>1 | x1.<br>2 | x1.<br>3 | x1.<br>4 | x1.<br>5 | x1.<br>6 | x1.<br>7 | x1.<br>8 | x1.<br>9 | x1.<br>10 | x1.<br>11 | x1.<br>12 | x1.<br>13 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |

**Variabel Fasilitatif (X2)**

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. | x2. |
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |

**Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |      |      |     |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------|------|-----|
| Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z9 | Z10 | Z11 | Z12 | Z.13 | Z.14 | z15 |
| 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4   |
| 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4    | 5    | 4   |
| 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 5   | 4    | 4    | 4   |
| 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4    | 5    | 5   |
| 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 3   | 5   | 4    | 4    | 5   |
| 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4   |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

**Variabel Loyalitas Karyawan (Y)**

| Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 | Y11 | Y12 | Y13 | Y14 | y15 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |



**Lampiran 3 :**

**Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin

| <b>Jenis kelamin</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------|------------------|-------------------|
| Laki-laki            | 85               | 55%               |
| Perempuan            | 69               | 45%               |
| <b>Total</b>         | <b>154</b>       | <b>100%</b>       |

Data Usia Responden

| Usia        | frekuensi | Presntase (%) |
|-------------|-----------|---------------|
| 21-30 tahun | 84        | 55%           |
| 31-40 tahun | 55        | 36%           |
| 41-45 tahun | 10        | 6%            |
| >45 tahun   | 5         | 3%            |
| Total       | 154       | 100%          |

Data Berdasarkan Pengalaman Kerja

| Lama bekerja | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------------|-----------|----------------|
| <1 tahun     | 9         | 6%             |
| 1-5 tahun    | 97        | 63%            |
| >5-10 tahun  | 29        | 19%            |
| 10-15 tahun  | 11        | 7%             |
| > 15 tahun   | 8         | 5%             |
| Total        | 154       | 100%           |

**Lampiran 4 :****Uji Validitas**

## Uji Validitas X1

|      |                     | skorX1 |
|------|---------------------|--------|
| no1  | Pearson Correlation | .678** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no2  | Pearson Correlation | .670** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no3  | Pearson Correlation | .564** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no4  | Pearson Correlation | .641** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no5  | Pearson Correlation | .690** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no6  | Pearson Correlation | .769** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no7  | Pearson Correlation | .526** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no8  | Pearson Correlation | .702** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no9  | Pearson Correlation | .480** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no10 | Pearson Correlation | .718** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no11 | Pearson Correlation | .500** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
| no12   | Pearson Correlation | .442** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| no13   | Pearson Correlation | .553** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| skorX1 | Pearson Correlation | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     |        |
|        | N                   | 154    |

### Uji validitas X2

|     |                     | skorX2 |
|-----|---------------------|--------|
| no1 | Pearson Correlation | .575** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no2 | Pearson Correlation | .506** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no3 | Pearson Correlation | .449** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no4 | Pearson Correlation | .491** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no5 | Pearson Correlation | .522** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no6 | Pearson Correlation | .555** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no7 | Pearson Correlation | .541** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no8 | Pearson Correlation | .564** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no9 | Pearson Correlation | .429** |
|     | Sig. (2-tailed)     |        |
|     | N                   |        |

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| no10   | Pearson Correlation | .506** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| no11   | Pearson Correlation | .474** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| no12   | Pearson Correlation | .506** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| no13   | Pearson Correlation | .548** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 154    |
| skorX2 | Pearson Correlation | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     |        |
|        | N                   | 154    |

#### Uji Validitas Z

|     |                     | skorZ  |
|-----|---------------------|--------|
| no1 | Pearson Correlation | .655** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no2 | Pearson Correlation | .675** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no3 | Pearson Correlation | .583** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no4 | Pearson Correlation | .717** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no5 | Pearson Correlation | .460** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 154    |
| no6 | Pearson Correlation | .450** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
|       | N                   | 154    |
| no7   | Pearson Correlation | .528** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no8   | Pearson Correlation | .513** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no9   | Pearson Correlation | .365** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no10  | Pearson Correlation | .555** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no11  | Pearson Correlation | .583** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no12  | Pearson Correlation | .541** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no13  | Pearson Correlation | .451** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no14  | Pearson Correlation | .588** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no15  | Pearson Correlation | .535** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| skorZ | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 154    |

## Uji Validitas Y

|      |                     | skorY  |
|------|---------------------|--------|
| no1  | Pearson Correlation | .594** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no2  | Pearson Correlation | .506** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no3  | Pearson Correlation | .456** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no4  | Pearson Correlation | .529** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no5  | Pearson Correlation | .338** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no6  | Pearson Correlation | .722** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no7  | Pearson Correlation | .674** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no8  | Pearson Correlation | .438** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no9  | Pearson Correlation | .722** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no10 | Pearson Correlation | .617** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no11 | Pearson Correlation | .500** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 154    |
| no12 | Pearson Correlation | .417** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
|       | N                   | 154    |
| no13  | Pearson Correlation | .358** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no14  | Pearson Correlation | .370** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| no15  | Pearson Correlation | .665** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 154    |
| skorY | Pearson Correlation | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     |        |
|       | N                   | 154    |

#### Uji Reabilitas X1

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .852             | 13         |

#### Uji Reabilitas X2

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .763             | 13         |

#### Uji Reabilitas Z

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .829             | 15         |

#### Uji Reabilitas Y

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .812             | 15         |

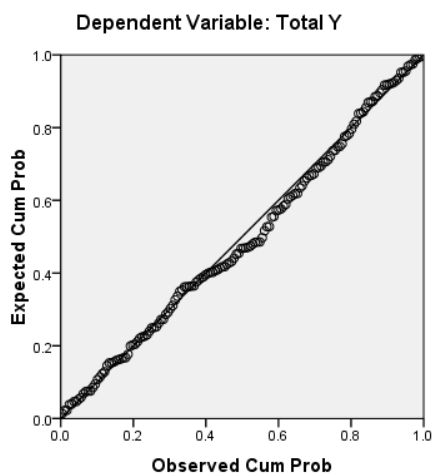
**Lampiran 5 :**

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

| <b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>   |                | Unstandardized<br>Residual |
|---|----------------|----------------------------|
| N   |                | 154                        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>  | Mean           | .0000000                   |
|   | Std. Deviation | 3.61147146                 |
| Most Extreme Differences  | Absolute       | .046                       |
|   | Positive       | .046                       |
|   | Negative       | -.030                      |
| Test Statistic  |                | .046                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)  |                | .200 <sup>c,d</sup>        |
| a. Test distribution is Normal.<br>b. Calculated from data.<br>c. Lilliefors Significance Correction.<br>d. This is a lower bound of the true significance. |                |                            |

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





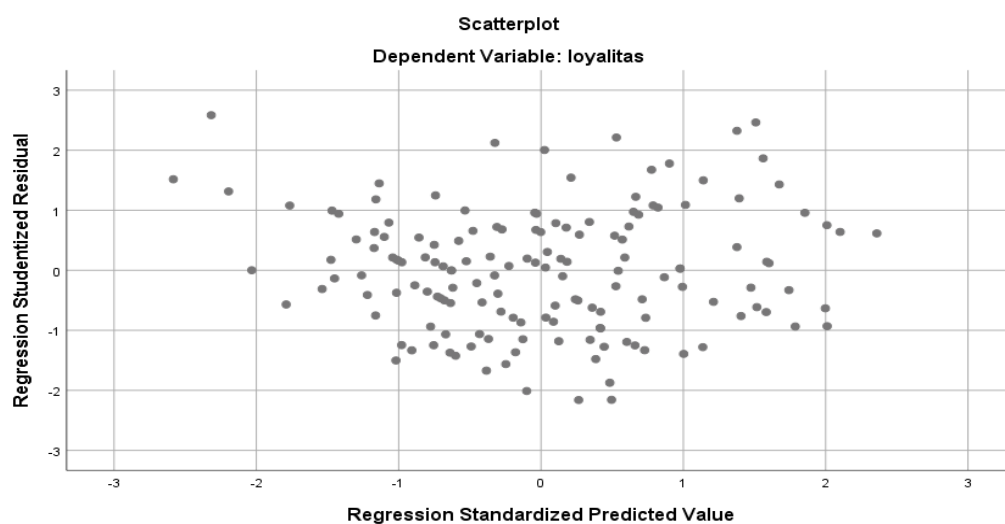
### Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-------------------------|-------|
|       |            | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) |                         |       |
|       | total      | .482                    | 2.073 |
|       | total x2   | .584                    | 1.712 |
|       | total z    | .413                    | 2.422 |

a. Dependent Variable: Total Y

### Uji Heteroskedastisitas



### Uji Auto Korelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .765 <sup>a</sup> | .585     | .576              | 3.647                      | 1.679         |

a. Predictors: (Constant), total z, total x2, total x1

b. Dependent Variable: Total Y

**Lampiran 6 :**

**Uji Hipotesis**

Regresi X1 terhadap Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 33.934                      | 2.178      |                           | 15.581 | .000 |
|       | total      | .523                        | .045       | .682                      | 11.509 | .000 |

a. Dependent Variable: Total Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .682 <sup>a</sup> | .466     | .462              | 4.110                      |

a. Predictors: (Constant), total

Regresi X2 terhadap Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 34.810                      | 3.593      |                           | 9.689 | .000 |
|       | total x2   | .474                        | .071       | .477                      | 6.693 | .000 |

a. Dependent Variable: Total Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .477 <sup>a</sup> | .228     | .223              | 4.942                      |

a. Predictors: (Constant), total x2

Regresi X1 terhadap Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 29.182                      | 2.362      |                           | 12.355 | .000 |
|       | total X1   | .610                        | .049       | .709                      | 12.378 | .000 |

a. Dependent Variable: total z

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .709 <sup>a</sup> | .502     | .499              | 4.458                      |

a. Predictors: (Constant), total

Regresi X2 terhadap Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 22.626                      | 3.566      |                           | 6.344  | .000 |
|       | total x2   | .703                        | .070       | .630                      | 10.002 | .000 |

a. Dependent Variable: total z

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .630 <sup>a</sup> | .397     | .393              | 4.905                      |

a. Predictors: (Constant), total x2

Regresi Z terhadap Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 21.137                      | 2.897      |                           | 7.296  | .000 |
|       | total z    | .647                        | .050       | .727                      | 13.043 | .000 |

a. Dependent Variable: Total Y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .727 <sup>a</sup> | .528     | .525              | 3.863                      |

a. Predictors: (Constant), total z



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**  
**(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Sukma Ayu Fitriana  
NIM : 16510102  
Handphone : 081332921262  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)  
Email : sukmaayu0303@gmail.com  
Judul Skripsi : "Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.PP Persero Surabaya)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

| <b>SIMILARTY INDEX</b> | <b>INTERNET SOURCES</b> | <b>PUBLICATION</b> | <b>STUDENT PAPER</b> |
|------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|
| <b>21%</b>             | <b>23%</b>              | <b>5%</b>          | <b>8%</b>            |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 April 2020  
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001

## Bukti Konsultasi

Nama : Sukma Ayu Fitriana  
 NIM/Jurusan : 16510102/Manajemen  
 Pembimbing : Dr.Vivin Maharani Ekowati, S.Sos.,M.Si.,MM  
 Judul Skripsi : Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan di PT.PP Persero Surabaya

| No. | Tanggal          | Materi Konsultasi                   | Tanda tangan |
|-----|------------------|-------------------------------------|--------------|
| 1.  | 27 Januari 2020  | Menyerahkan surat Bimbingan Skripsi |              |
| 2.  | 29 Januari 2020  | Konsultasi Judul                    |              |
| 3.  | 17 Februari 2020 | Konsultasi Bab I,II,III             |              |
| 4.  | 21 Februari 2020 | Revisi bab I,II III                 |              |
| 5.  | 4 Maret 2020     | konsultasi                          |              |
| 6.  | 28 Maret 2020    | Bab II dan III                      |              |
| 7.  | 3 April 2020     | ACC proposal                        |              |
| 8.  | 23 April 2020    | Seminar Proposal                    |              |
| 9.  | 29 April 2020    | Revisi Proposal                     |              |
| 10. | 4 Mei 2020       | ACC Ujian Kompre                    |              |
| 11. | 3 Juni 2020      | Ujian Kompre                        |              |
| 12. | 23 juli 2020     | Konsultasi koesioner                |              |
| 13. | 4 Agustus 2020   | Revisi kuesioner                    |              |
| 14. | 23September 2020 | Konsultasi Bab IV dan V             |              |
| 15. | 27 Oktober 2020  | Revisi bab IV dan V                 |              |
| 16. | 17November 2020  | Konsultasi kembali Bab IV dan V     |              |
| 17. | 25 november 2020 | Revisi Bab I dan bab IV             |              |
| 18. | 27November 2020  | ACC Keseluruhan                     |              |

Malang, 27 November 2020

Mengetahui :

Ketua Jurusan Manajemen

Drs.Agus Sucipto, MM.,CRA

NIP 19670816 200312 1 001

## Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Sukma Ayu Fitriana  
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 3 Maret 1998  
Alamat Asal : Jl. Suropati RT.01 RW.01 Kelurahan Losari, Singosari,  
Kab.Malang  
Telepon / Hp : 081332921262  
E-mail : [sukmaayu0303@gmail.com](mailto:sukmaayu0303@gmail.com)

### **Pendidikan Formal**

2003-2004 : TK Muslimat 03  
2004-2010 : SDN Losari  
2010-2013 : SMPN 3 Singosari  
2013-2016 : SMAN 1 Lawang  
2016-2020 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal :**

2012-2013 : Indocita Foundation  
2016-2017 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly  
2016-2017 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki  
Malang  
2017-2018 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Seminar “Seminar Pasar Modal Syariah Bursa Efek Indonesia” (2019)
- Peserta Praktik Kerja Lapangan di PT.Tirta Investama Keboncandi Pasuruan (2019)
- Peserta Kuliah Kerja Nyata (KKN) Nusantara di Desa Tanah Datar, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur (2019)

Malang, 27 November 2020

Sukma Ayu Fitriana



CONSTRUCTION & INVESTMENT

Empowering The Future

No. : 620/PP/GSL-CSP/EXT/V/2020  
Lampiran : - Lembar

Surabaya, 11 Mei 2020

Kepada Yth.  
**Wakil Dekan Bidang Akademik**  
**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**  
**Fakultas Ekonomi**  
**Up. Bapak Siswanto**  
Di tempat

**Perihal : Tanggapan Izin Penelitian Skripsi**

Dengan hormat,


Berdasarkan surat No.B-3662?FEK.1/PP.00.9/05/2020 Perihal Ijin Penelitian Skripsi, maka bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa dengan data:

Nama : Sukma Ayu Fitriana  
NIM : 16510102  
Jurusan : Manajemen  
Judul Penelitian : Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan (Studi pada karyawan PT. PP (Persero), Tbk)

Mahasiswa tersebut diperkenankan / diizinkan melakukan permintaan data yang diperlukan pada Proyek Grand Sungno Lagoon. Adapun mahasiswa tersebut selama melakukan penelitian/ survei harus mentaati seluruh peraturan di proyek, serta mempergunakan data yang di dapat dengan sebaik-baiknya.

Demikian yang dapat kami sampaikan atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
**PT PP (Persero), Tbk**  
Proyek Tower Grand Sungkono Lagoon

  
**Prasetyo Cahyo N**  
SEM