

**PENGARUH PENGHARGAAN FINANSIAL, PROMOSI JABATAN, DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG  
DIMEDIASI OLEH LOYALITAS KARYAWAN  
(Studi Empiris: Karyawan PT XXX Jakarta)**

Eka Ardyah Garini<sup>1</sup>

Andreas Heryjanto<sup>2</sup>

Magister Manajemen, Universitas Bunda Mulia, Jakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

*Abstract*

*The purpose of this study was to find out the effect of financial rewards, promotions, and job satisfaction on employee performance mediated by employee loyalty, where an empirical study was conducted on employees of PT XXX. In this research, hypothesis testing is used and this type of research is included in quantitative research. Primary data in this study were obtained by distributing questionnaires as many as 224 valid questionnaires given to respondents who were employees of PT XXX. Sampling with proportional stratified random sampling technique. Data analysis was processed using Structural Equation Model (SEM) with Smart PLS software version 3.2. The results were found if financial rewards have a positive and significant effect on employee performance, promotion has a positive and significant effect on employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Then financial rewards have a positive and significant effect on employee loyalty, but promotion does not have a positive and significant effect on employee loyalty, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee loyalty. Then employee loyalty has a positive and significant effect on employee performance, financial rewards have a positive and significant impact on employee performance mediated by employee loyalty. However, job promotion does not have a positive and significant effect on employee performance mediated by employee loyalty, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance mediated by employee loyalty. The limitation in this study lies in the use of samples, which were only obtained from one private hospital in North Jakarta. Therefore, the results in this study cannot be generalized to all hospitals, because of the different characteristics between hospitals.*

*Keywords: Financial Rewards, Job Promotion, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Rumah sakit adalah organisasi yang memiliki kompleksitas yang amat tinggi. Rumah sakit sering disebut sebagai organisasi padat modal, sumber daya manusia, padat teknologi, padat pengetahuan, dan organisasi pengatur. Kondisi seperti itu menjadikan rumah sakit memiliki kebutuhan manajemen serta

pelayanan yang baik (Salimah, 2009). World Health Organization (WHO) menjelaskan bahwa rumah sakit merupakan bagian integral dari organisasi sosial serta kesehatan yang berfungsi memberikan pelayanan yang paripurna (menyeluruh), pengobatan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Rumah sakit pun dikatakan sebagai pusat pelatihan tenaga

kesehatan dan pusat penelitian medis. Berdasar pada UU no. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang mengadakan pelayanan kesehatan secara sempurna dan lengkap.

Salah satu rumah sakit yang sampai saat ini aktif memberikan layanan kesehatan pada masyarakat ialah Rumah Sakit XXX. PT XXX yang merupakan salah satu rumah sakit swasta yang cukup besar, karena telah memiliki 16 cabang Rumah Sakit di beberapa kota Jabodetabek, Jawa Timur dan Jawa Tengah. PT XXX memiliki beragam jumlah karyawan, karenanya dibutuhkan

pengelolaan SDM yang profesional agar tidak menimbulkan masalah internal yang menyangkut dengan tenaga kerja dimana hal tersebut dapat berdampak pada kinerja di rumah sakit. Kinerja ialah capaian kerja atas kuantitas dan kualitas yang didapati karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada seorang karyawan (Mangkunegara, 2005 dalam Maulana, 2019).

Kondisi mengenai pencapaian kinerja karyawan yang terjadi di PT XXX belum optimal, terlihat pada tabel capaian kinerja berikut ini:

**Tabel 1. Pencapaian Kinerja Karyawan di PT XXX**

No	Capaian kinerja	Penilaian	Persentase	Target Kinerja	Jumlah Karyawan
1	70 - 80	Cukup	35%	100%	175
2	81- 90	Baik	53%	100%	265
3	> 90	Sangat Baik	17%	100%	85
<b>Jumlah Karyawan</b>					<b>500</b>

Sumber: PT XXX

Dapat diketahui bahwa perlunya peningkatan kinerja karyawan PT XXX sebab capaian yang diperoleh masih rendah. Hal tersebut menjadikan turunnya pelayanan kepada pasien di PT XXX. Pentingnya kinerja karyawan yang ada pada PT XXX sangat memberikan pengaruh terhadap visi perusahaan, menjadikan penyediaan layanan kesehatan terbaik yang fokus pada pelanggan, juga misi berupa pengoptimalan kualitas hidup orang secara luas dengan memberikan layanan terpercaya serta berfokus atas pelanggan. Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya salah satunya dengan memperhatikan penghargaan finansial, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawannya yang tak lain menjadi satu alasan penting guna menghasilkan kerja yang maksimal. Penghargaan finansial adalah manfaat yang diberikan pada karyawan yang berbentuk uang seperti gaji, bonus, serta tunjangan. Imbalan finansial termasuk gaji, bonus, fasilitas transportasi, asuransi kesehatan, dan

pensiun (Karami et al. 2013). Penghargaan finansial dapat digambarkan sebagai sarana paling fungsional bagi manajer untuk memotivasi karyawan agar berhasil bergerak dan memengaruhi perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Di sisi lain, kegagalan penghargaan finansial akan mempengaruhi efisiensi karyawan yang berkualitas menjadi terbatas apabila mereka tidak termotivasi (Seng dan Arumugam, 2017).

Sementara itu, faktor lainnya yang terjadi pada PT XXX terkait dengan promosi jabatan yang belum optimal. Afandi (2016:19) mengungkapkan bahwa promosi jabatan ialah disaat pimpinan menaikkan jabatan seorang pegawai satu tingkat lebih tinggi dari jabatan sebelumnya serta mendapatkan kuasa dan tanggung jawab yang lebih besar dari semulanya, setelah karyawan tersebut lulus proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak mendapatkan promosi ke tingkat yang lebih dari sebelumnya. Promosi pekerjaan amatlah

penting bagi perusahaan, sebab stabilitas perusahaan dan moral karyawan akan terjamin. Selain penghargaan finansial dan promosi jabatan, kepuasan kerja juga menjadi salah satu penentu adanya peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sebagai gabungan luapan per saan positif atau negatif yang pekerja miliki terhadap apa yang mereka kerjakan (Rajput et al. 2016). Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana ekspektasi dan sesuai dengan penghargaan yang sebenarnya. Kepuasan kerjaberkaitan dengan perilaku individu tersebut di tempat kerja. Organisasi tentunya menginginkan karyawan produktif dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kapabilitas organisasi tersebut. Upaya organisasi untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

Penghargaan finansial, promosi jabatan, serta kepuasan kerjasama halnya seperti uraian di atas, pada dasarnya merupakan kebutuhan pada setiap diri karyawan. Lebih lanjut, kondisi loyalitas karyawan di PT XXX terkait dengan ketersediaan bekerja di luar jam kantor merupakan aspek yang paling rendah dibandingkan aspek-aspek lainnya. Hal ini sebaiknya jika terdapat kewajiban lain (bekerja lembur) yang dilakukan di luar perjanjian, harus mendapat tambahan kompensasi atau gaji. Dalam pengertian ini, karyawan mengharapkan akan dianggap sebagai mitra oleh organisasi serta bersama-sama dengan pemangku kepentingan lainnya (pelanggan, pemasok, pemegang saham, lingkungan dan masyarakat sekitar) dianggap setara dan penting.

Beberapa penelitian empiris terkait pengaruh penghargaan finansial, promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan loyalitas karyawan telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, antara lain Zaraket dan Saber

(2017) dan Nasution (2017) bahwa penghargaan finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Noor et al. (2018) dalam penelitiannya menyatakan promosi jabatan memberikan pengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi. Hasil serupa juga ditemukan Maulana (2019) bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rajput et al. (2016) memperlihatkan jika kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Pradana dan Nugraheni (2015) dalam penelitiannya mendapatkan jika kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan juga ditemukan oleh Saputra et al. (2016) yang menyatakan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Astiti et al. (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada hasil penelitian terdahulu serta fenomena mengenai kondisi di perusahaan, maka kinerja karyawan menjadi penting untuk mendapatkan perhatian dari manajemen perusahaan sebagai salah satu faktor untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Penghargaan Finansial**

Karami et al. (2013) menjelaskan bahwa penghargaan finansial merupakan imbalan atau manfaat yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau pendanaan, seperti gaji, tunjangan, dan bonus. Imbalan finansial termasuk gaji, bonus, fasilitas transportasi, asuransi kesehatan, dan pensiun. Oleh karena itu, karyawan menerima pembayaran finansial dari pemberi kerja dalam bentuk gaji atau komisi. Pada dasarnya, ada berbagai jenis penghargaan finansial. Bonus dapat didefinisikan layaknya imbalan tambahan

yang diberikan sebagai motivator atau penghargaan atas kerja keras (Zaraket dan Saber, 2017).

### Teori Promosi Jabatan

Menurut Nasution (2017) promosi jabatan adalah proses perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, yang seringkali diikuti dengan tugas, tanggung jawab, kekuasaan, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang dijabat sebelumnya. Promosi merupakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik atau lebih bersemangat dalam bekerja di lingkungan perusahaan.

### Teori Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2013) dalam Damayanti et al. (2018) Kepuasan kerja merupakan hubungan emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dicapai melalui hasil kerja yang baik, instalasi, perawatan, peralatan dan lingkungan kerja. Kepuasan selain dari pekerjaan adalah kepuasan yang dapat dirasakan selain dipekerjakannya dengan besaran jumlah balas jasa yang diterimanya dari pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya.

### Teori Kinerja Karyawan

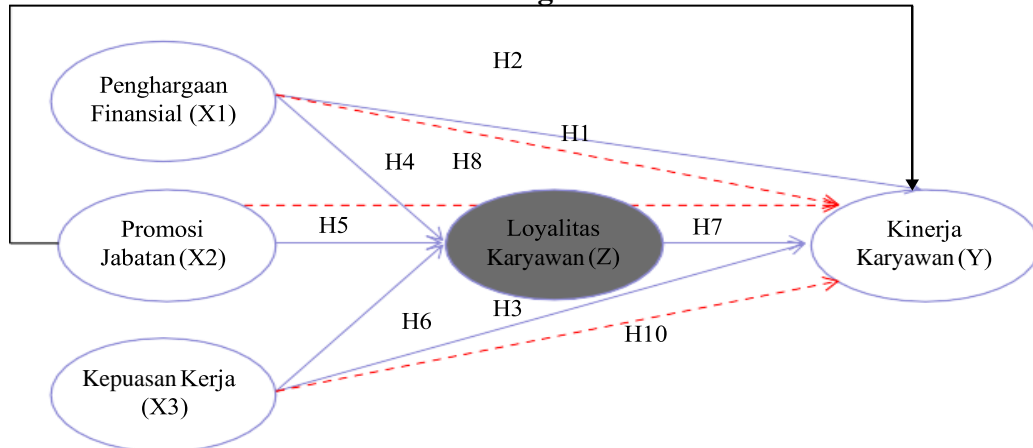
Damayanti et al. (2018) mengatakan jika kinerja karyawan merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan karyawan dalam memenuhi tugasnya sesuai

dengan tugas yang dicapai. Kinerja mengacu pada tingkat penyelesaian tugas yang membentuk pekerjaan karyawan. Kinerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan. Kinerja pegawai bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen dapat mengukur kinerja pegawai berdasarkan kinerja masing-masing pegawai.

### Teori Loyalitas Karyawan

Rajput et al. (2016) mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai ikatan psikologis atau komitmen terhadap suatu organisasi dan berkembang dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja muncul dari proses evaluasi internal dan meningkat ketika harapan karyawan terpenuhi atau terlampaui. Loyalitas karyawan berkembang menjadi sikap emosional umum terhadap organisasi. Artinya, semakin puas seorang karyawan dengan lingkungan kerja mereka, semakin besar kemungkinan mereka untuk mengembangkan rasa komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan. Loyalitas menjadi faktor penentu profitabilitas suatu perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan sikap kesetiaan atau ketaatan karyawan terhadap suatu perusahaan dengan mengadopsi sikap pengabdian atau kemauan kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



### **Hipotesis Penelitian**

Terdapat penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh penghargaan finansial terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan pada studi yang dilakukan Febrianti (2014) bahwa penghargaan finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Astuti, Sjahrudin dan Purnomo (2018) menunjukkan bahwa penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Metha (2014) memperlihatkan jika penghargaan finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis dapat diajukan sebagai berikut:

*H1 : Penghargaan finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

Promosi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memiliki peranan penting bagi seluruh karyawan, menjadikannya sebagai impian dan tujuan yang selalu diharapkan bahkan oleh setiap karyawan (Setiawan & Sariyathi, 2013). Menurut Naeem (2013), karyawan yang dipromosikan cenderung lebih berkomitmen pada organisasi. Peluang untuk promosi sangat penting untuk kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Munap et al., 2013). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Noor et al. (2018) menunjukkan bahwa promosi jabatan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

*H2 : Promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

Kepuasan dalam bekerja merupakan sikap emosional untuk menikmati dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja tercapai ketika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Kepuasan di tempat kerja adalah keadaan emosi yang

bagia atau emosi positif yang muncul dari evaluasi suatu pekerjaan atau pengalamannya. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian Damayanti, Hanafi dan Cahyadi (2018); Astuti, Suamba, dan Artini (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang sama juga ditemukan di Indra (2017), Sajangbati (2013), dan Saputra (2016), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H3 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

Penelitian George et al. (2020) menemukan jika penghargaan keuangan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, dimana semakin baik penghargaan finansial, maka akan semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan. Hal tersebut didukung Mascho & Mao (2017) dalam penelitiannya bahwa sebagai bagian dari total remunerasi, penghargaan finansial dicatat sebagai bahan penting untuk daya tarik terbaik dan retensi karyawan. Banyak penelitian telah melaporkan penghargaan finansial sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Amisah, Gamor, Deri & Amisah, 2016). Hal ini mungkin karena penghargaan finansial memberikan jaminan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasarnya keamanan dan kebutuhan ekonomi.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan yaitu:

*H4 : Penghargaan finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan*

Noor et al. (2018) menemukan jika promosi jabatan berpengaruh positif



signifikan terhadap loyalitas karyawan, dimana semakin baik promosi jabatan, maka akan semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

*H5 : Promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan*

Sebuah penelitian oleh Khuong dan Tien (2013) menemukan jika kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi menyebabkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi pula. Thanos et al. (2015) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Soler (1998) dalam Thanos et al. (2015) menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, loyalitas karyawan cenderung meningkat dengan cara yang positif. Rajput et al. (2016) pun menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Berdasar pada penjel san tersebut, hipotesis yang diajukan seperti berikut ini:

*H6 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan*

Loyalitas kerja adalah tekad serta kemampuan untuk taat, mengamalkan dan melaksanakan ketaatan dengan kesabaran dan tanggung jawab (Agustini, 2010). Menurut hasil penelitian Wicaksono (2012), dimana loyalitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, Adiwibowo (2012) pun menemukan bahwa loyalitas memiliki pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan menggunakan analisis regresi linier berganda. Artinya, loyalitas kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja individu. Penelitian Astiti, Suamba, dan Artini (2019) menemukan bahwa loyalitas karyawan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang sama juga menemukan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gomes (2017) dan Saputra (2016). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

*H7 : Loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

Penelitian yang dilakukan Nasution (2017) memperlihatkan jika penghargaan finansial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh Danish et al. (2015) dimana penghargaan finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penghargaan finansial maka karyawan akan bersikap loyal kepada perusahaan yang kemudian akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Astuti, Suamba dan Atini (2019) bahwa loyalitas sdm pada suatu perusahaan dapat dimunculkan dari rasa kepuasan kerja yang dirasakan serta hal ini berkaitan dengan kinerja dari setiap sumber daya manusianya. Astuti et al. (2019) dalam peneliti nnya memperlihatkan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan yaitu:

*H8 : Penghargaan finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan*

Dalam organisasi, promosi jabatan menjadi satu hal yang perlu diperhatikan. Manulang (2009:153) menyatakan jika promosi merupakan kenaikan atas jabatan, dimana karyawan menerima kekuasaan serta tanggung jawab yang lebih dari sebelumnya. Promosi jabatan ini diberikan kepada karyawan yang mengartikan jika posisi atau kedudukannya pada perusahaan lebih tinggi.

Hasibuan (2013:123) menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi dengan lebih untuk bekerja lebih keras, lebih bersemangat, terlatih, dan menyelesaikan pekerjaan. Yang mengakibatkan tujuan dari perusahaan akan tercapai secara maksimal. Hal tersebut mengindikasikan jika terdapat promosi jabatan, akan membuat loyalitas yang dimiliki karyawan meningkat sehingga membuat kinerjanya pun meningkat. Atas hal tersebut, hipotesis diajukan seperti berikut:

*H9 : Promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan*

Pada suatu organisasi peranan kepuasan kerja dapat menciptakan kinerja yang optimal. Apabila kepuasan yang dirasakan cukup tinggi, maka dalam melaksanakan pekerjaannya akan lebih baik dibandingkan dengan melaksanakan pekerjaan namun tidak merasakan kepuasan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang dimiliki minim untuk menghindar serta berhenti dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu, Agustini (2010) mengungkapkan jika kelayakan yang dimiliki karyawan amat dihargai perusahaan, sebab karyawan seperti itu sangat dibutuhkan demi kelangsungan perusahaannya juga dapat menjadi penentu apakah perusahaan di masa yang akan datang mengalami kemajuan atau sebaliknya. Hasil ini sesuai dengan pendapat Damayanti, Hanafi dan Cahyadi (2018) bahwa pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena sebab kepuasan dalam bekerja dapat memberikan pengaruh pada kinerja, dimana hal tersebut membuat karyawan ingin memberikan kinerja terbaiknya dan berjuang meraih tujuan dari perusahaan. Hal inilah yang menunjukkan sikap loyal karyawan pada perusahaan. Sehingga dengan adanya kepuasan maka karyawan akan bersikap

loyal dan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian Arifin et al. (2018) menyatakan komitmen organisasi dengan indikator loyalitas karyawan terbukti dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin loyal karyawan tersebut terhadap perusahaan, yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Dari penjelasan tersebut maka dibuatkan hipotesis seperti berikut:

*H10 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian ini, dimana frekuensi hadirnya suatu variabel amat diperhatikan serta penelitian menggunakan angka sebagai penyampaian suatu jumlah (Morissan, 2015). Pengujian dari hipotesis yang diajukan oleh peneliti bersifat kausal, artinya menguji apakah variabel yang satu memberikan pengaruh variabel yang lainnya (Sekaran dan Bougie, 2016). Yang menjadi sumber data pada penelitian berupa data primer melalui penyebaran kuesioner untuk kemudian diisikan oleh responden serta terdapat data sekunder yang merupakan data dari pihak lain yang sudah tersedia. Adapun populasi pada penelitian ini adalah karyawan di PT XXX yaitu sebanyak 510 orang karyawan. Sampel probabilitas (probability sampling) digunakan sebagai metode sampel pada penelitian. Pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (measurement model) pun yang digunakan pada penelitian ini, dimana pengukuran intensitas tiap variabel serta model struktur I (structural model) digunakan program SmartPLS versi 3.2.9 yang berguna untuk menganalisa data serta hipotesis penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen : Kesahihan (Validitas) dan Keandalan (Reliabilitas)

Guna mengetahui validitas dan reliabilitas yang terhubung antar indikator, dilakukanlah evaluasi model pengukuran (outer model). Berdasarkan metode PLS, pengujian validitas indikator refleksi dapat dilakukan dalam 2 tahap. Pengujian convergent validity menjadi tahapan pertama dan selanjutnya adalah pengujian discriminant validity. Untuk pengujian convergent validity dilakukan dengan melihat nilai AVE (Average Variance Extracted). Nilai AVE baik jika memiliki nilai lebih besar dari 0,50 (Ghozali dan Latan, 2012).

**Tabel 2. AVE (Average Variance Extraction) Model Penelitian**

Variabel	AVE Value
Penghargaan Finansial	0.585
Promosi Jabatan	0.635
Kepuasan Kerja	0.543
Loyalitas Karyawan	0.614
Kinerja Karyawan	0.607

Terlihat nilai AVE dari model penelitian telah di atas 0,5 sehingga nilai AVE untuk pengujian discriminant validity telah memenuhi untuk dilakukan uji lanjutan. Kemudian dilakukan uji Goodness of Fit Index (GoF) yang bertujuan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.597 \times 0.912}$$

$$GoF = \sqrt{0.544}$$

$$GoF = 0.738$$

Dari hasil perhitungan Goodness of Fit index (GoF), menunjukkan nilai 0,738. Maka dapat diartikan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) secara

keseluruhan adalah baik karena nilai Goodness of Fit Index (GoF) lebih dari 0,25 (Skala moderat). Setelah pengujian validitas sudah dilakukan, maka selanjutnya menguji kehandalan (reliabilitas) dari alat ukur yang digunakan. Dimana pada penelitian ini reliabilitas indikator ditentukan dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk setiap blok indikator. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima.

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability dari Model Penelitian**

Variabel	Composite Reliability	Syarat	Keterangan
Penghargaan Finansial	0.927	> 0.7	Reliabel
Promosi Jabatan	0.945	> 0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.943	> 0.7	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.917	> 0.7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.956	> 0.7	Reliabel

Nilai composite reliability dari model penelitian yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai composite reliability di atas 0.7. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *composite reliability*. Tahap selanjutnya adalah menguji nilai *cronbach's alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0,60 (Ghozali, 2013).

**Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha dari Model Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
Penghargaan Finansial	0.911	> 0.6	Reliabel
Promosi Jabatan	0.936	> 0.6	Reliabel



Kepuasan Kerja	0.935	> 0.6	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.894	> 0.6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.950	> 0.6	Reliabel

Nilai *cronbach's alpha* dari model penelitian yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0.6. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *cronbach's alpha*, sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan merupakan alat ukur yang dapat dipercaya dan handal.

#### Hasil Pengujian Struktural Model (Inner Model)

Pengujian ini terdiri dari 2 tahap, yaitu uji koefisien determinan R-Square ( $R^2$ ) merupakan pengujian yang menghitung seberapa besar variabel laten independen

menjelaskan varians dari variabel laten dependen dan uji hipotesis yang merupakan pengujian terhadap hipotesis model penelitian.

**Tabel 5. Nilai R-Square dari Model Penelitian**

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan	0.912
Loyalitas Karyawan	0.739

Nilai R-square variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,912 hal tersebut menunjukkan bahwa 91,2% variabel dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Sedangkan nilai R-square pada variabel loyalitas karyawan sebesar 0,739 yang menunjukkan bahwa 73,9% variabel dapat dipengaruhi variabel independennya.

#### Uji Hipotesis

Hasil hipotesis dapat dilihat jelas pada tabel berikut ini :

**Tabel. 6 Nilai Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values**

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Penghargaan Finansial (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,130	3.672	0.000
Promosi Jabatan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,090	2.005	0.046
Kepuasan Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,331	7.004	0.000
Loyalitas Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,152	5.329	0.000
Penghargaan Finansial (X1) -> Loyalitas Karyawan (M)	0,251	5.366	0.000
Promosi Jabatan (X2) -> Loyalitas Karyawan (M)	0,077	1.134	0,178
Kepuasan Kerja (X3) -> Loyalitas Karyawan (M)	0,298	4.683	0.000
Penghargaan Finansial (X1) -> Loyalitas Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.079	3.955	0.000
Promosi Jabatan (X2) -> Loyalitas Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.024	1.101	0,188
Kepuasan Kerja (X3) -> Loyalitas Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.094	3.332	0.001

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa promosi jabatan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini karena nilai *p-values* yang diperoleh sebesar 0,178 yang lebih besar dari 0,05. Begitupun dengan promosi jabatan yang memperoleh nilai *p-values* lebih besar dari 0,05 sehingga promosi jabatan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Gathungu et al. (2015) yang menemukan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, kebijakan manajemen atas promosi jabatan, seperti memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk dipromosikan dan tanpa membedakan status gender dalam menentukan promosi jabatan tidak efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan tidak berdampak terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa tingkat loyalitas karyawan tidak terbentuk dari program promosi jabatan, tapi lebih dipengaruhi oleh faktor kebijakan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan hidup karyawan, seperti penghargaan finansial, karena faktor ini bersifat lebih mendasar dalam mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Penelitian ini pun menunjukkan bahwa program promosi jabatan tidak efektif untuk membuat karyawan loyal terhadap perusahaan, karena harapan utama karyawan terhadap perusahaan adalah terpenuhinya kebutuhan finansial, dengan finansial yang cukup seperti pemberian gaji yang nilainya lebih tinggi dari perusahaan lain, maka akan lebih merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat dan berdampak terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan promosi jabatan yang hanya mendapatkan kepuasan atas tugas dan wewenang yang lebih besar.

Dari tiga variabel bebas yang digunakan yaitu penghargaan finansial, promosi jabatan, dan kepuasan kerja, dan satu variabel mediasi yaitu loyalitas karyawan, yang terbukti memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan kepuasan menyangkut sikap secara emosional seorang karyawan secara langsung terhadap pekerjaannya, dimana jika karyawan memiliki sikap emosional positif terhadap pekerjaannya maka akan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan tersebut.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiwibowo, A. S. (2012). Kepemimpinan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Rsj Menur Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 41-58.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Agustini, F. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Arifin, A Hadi, Sullaida, Nurmala. (2018). The Relationship Of Job Satisfaction, Transformational Leadership, And Work Discipline On Performance Employee With Organizational Commitment As Intervening Variable. *Indonesian Journal of Educational Review*.
- Astiti, N. P. N. S., Suamba, I. K, dan Artini, N. W. P.(2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*, 3(1), 1-9.
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., dan Purnomo, S. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja

- Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1, 31-46.
- Damayanti, R., Hanafi, A., dan Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 2, 75-86.
- Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Raza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33-46.
- Febrianti, S. (2014). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 1-9.
- Gomes, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Hartono Flash Surabaya. *Agora*, 5(2).1-7.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indra, G. P., K. K., Heryanda, dan Yulianthini, N. N. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas laryawan terhadap kinerja karyawan pada Adirama Beach Hotel. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 2(8), 20-32.
- Karami, A., Dolatabadi, H. R., dan Rajaepour, S. (2013). Analyzing the effectiveness of reward management system on employee performance through the mediating role of employee motivation case study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 327-338.
- Manullang, M (2009). *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Keduapuluh Satu. Yogyakarta, Penerbit : Gadjah Mada University Press.
- Maulana, W. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan, Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tema (Trijaya Excel Madura) Melalui Kepuasan Kerja. *Business Management Analysis Journal*, 2(1), 34-51.
- Metha, A. M. (2014). Impact of Monetary Rewards on Employee Performance and Job Satisfaction (An Empirical Study of the Insurance Sector of Pakistan). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(11), 276-283.
- Morissan, M. A. (2015). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta, Penerbit : Prenada Media Grup.
- Munap, R., Badrillah, M. I. M., dan Rahman, B. A. (2013). Organizational Rewards System and Employees Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad. *Journal of Education and Social Research*, 3(3), 281-288.
- Naeem, N. (2013). Impact of Organizational Culture and Promotional Policies Employee Job Satisfaction: The Case of Pakistan. *Journal of Business and Finance*, 1(2), 63-68.
- Nasution, S. L. (2017). Pengaruh Mutasi, Reward Dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Iii Kebun Aek Nabara Utara Afdeling Iv. *Wahana Inovasi*, 6(2), 234-247.
- Noor, R. R., dan Silitonga, A. R. P. E. S. (2018). Effect on job promotion and competence to organizational performance through organizational commitments Pt. Harapan Mulia Berkah Tangerang regency. *International Journal of Academic*

- Research and Development, 3(6), 164-169.
- Pradana, R., dan Nugraheni, R. (2015). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Indonesia Kota Semarang). *Diponegoro Journal Ofmanagement*, 4(4), 1-12.
- Rajput, S., Sighal, M., dan Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*, 7(2), 1-5.
- Sajangbati, I. A. (2013). Motivasi, disiplin, dan kepuasan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pt. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 667-678.
- Salimah, S. (2009). Training Need Analysis (TNA) di Rumah Sakit. <http://indosdm.com/training-need-analysis-tna-di-rumah-sakit> diakses tanggal 15 Maret 2012.
- Saputra, B., Sasmita, J., dan Hendriani, S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention karyawan Pt. Mayapada Auto Sempurna Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 8(2), 1-34.
- Sekaran dan Bougie. (2016)., *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley@Sons. Edisi 5.
- Seng, N. L., dan Arumugam, T. (2017). Penghargaan finansial and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management*, 2(1), 51-60.
- Setiawan, I. G. Y. R., dan Sariyathi. N. K. (2013). Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan Partisipatif dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada Dyana Villas, di Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(11), 3415-3434.
- Thanos, C. A., Pangemanan, S. S., dan Rumokoy, F. S. (2015). The Effect Of Job Satisfaction And Employee Motivation On Employee Loyalty (Case Study Of Pt Kimia Farma Apotek In Sam Ratulangi, Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(4), 313-321.
- Zaraket, W. S., dan Saber, F. (2017). The Impact of Penghargaan finansial on Job Satisfaction and Performance: Implications for Blue Collar Employees. *China-USA Business Review*, 16(8), 369-378.