

**THE IMPACT OF TRAINING AND COMPENSATION TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE
AT PT. GARUDA INDONESIA BRANCH OFFICE PEKANBARU**

Agung Anugrah
Universitas Riau

Email: agunganugrah717@gmail.com

ABSTRACT

Due to reducing operational expenditure, PT. Garuda Indonesia had implement cost efficiency strategy which had run strictly. This policies had implement at all areas company expenditure such as promotion, training, compensation (except basic salary), extertaint, duty trip cost, overhead and other operational cost. From all of that expenditure line item there are efficiency related human resources that is training and compensation. Due to implementing cost efficiency at training and compensation, that was showed the changing of commitment attitude by the employee at Branch Office Pekanbaru such as declining attendance point from 98% average to 93%, beside that there are six employees who did resignation which the reason was getting better occupation at the other company. The study was conducted at the employee of PT. Garuda Indonesia's Branch Office Pekanbaru amounted of 106 employees (all population to become sample). This research had done by June 2020. Data in this research consist of primary and secondary data. In order to get quantification from responses of the respondents this reasearch using the Likert Scale. The design of hypothesis examination in this reasearch using path analysis to examine direct effect, while to examine indirect effect using Sobel Test. The dependent variable of this research is employee performance (Y), independent variable of this reasearch are training (X₁) and compensation (X₂), and then organizational commitment as an intervening variable (Z). The result of the hypothesis examination showed that training, compensation and organizational commitment has a positif and significant impact toward employee performance, and then indirect impact of both training and compensation through organizational commitment has a positif and significant impact toward employee performance.

Keywords: Training; Compensation; Organizational Commitment; Employee Performance

**PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. GARUDA INDONESIA KANTOR CABANG PEKANBARU**

ABSTRAK

Dalam rangka mengurangi biaya operasional, PT. Garuda Indonesia menerapkan kebijakan efisiensi biaya yang sangat ketat. Kebijakan ini berdampak kepada seluruh mata anggaran perusahaan seperti promosi, pelatihan, kompensasi (diluar gaji pokok), *entertaint*, perjalanan dinas, *overhead cost* dan biaya operasional lainnya. Akibat dari mata anggaran yang dilakukan efisiensi tersebut, terdapat anggaran terkait SDM yakni pelatihan dan kompensasi. Sebagai dampak efisiensi pada pelatihan dan kompensasi tersebut tampak terlihat perubahan komitmen pada diri karyawan khususnya pada Kantor Cabang Pekanbaru seperti menurunnya tingkat absensi dari 98% menjadi 93%, dan sudah ada 6 orang karyawan yang mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru berjumlah 106 orang (seluruh populasi dijadikan sampel). Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Juni 2020. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Untuk mendapatkan data kuantitatif dari tanggapan responden, menggunakan Skala Likert. Rancangan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis* untuk menguji pengaruh langsung, untuk menguji pengaruh tidak langsung menggunakan alat uji *Sobel Test*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y), variabel independen dalam penelitian ini adalah pelatihan (X₁) dan kompensasi (X₂), serta komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Z). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompensasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan pengaruh tidak langsung dari pelatihan dan kompensasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan; Kompensasi; Komitmen Organisasi; Kinerja

PENDAHULUAN

PT. Garuda Indonesia adalah sebuah perusahaan penerbangan yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 1949. Dalam menjalankan bisnisnya, Garuda Indonesia membuka berbagai rute (*network*) baik tujuan domestik maupun internasional. Perusahaan penerbangan adalah usaha yang rentan terhadap berbagai kondisi makro ekonomi. Fluktuasi harga minyak dunia, dollar, serta berbagai kebijakan pemerintah baik dalam maupun luar negeri sangat mempengaruhi laju bisnis suatu maskapai penerbangan. Belum lagi hal-hal yang bersifat *force majeure* dan atau kejadian alam lainnya yang tentu berdampak secara langsung terhadap operasional penerbangan dan tentunya akan berdampak terhadap kondisi perusahaan. Sebagai sebuah entitas bisnis, PT. Garuda Indonesia sangat memperhatikan kondisi keuangan yang merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan. Dalam lima tahun terakhir terlihat beban usaha perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, tercatat bahwa beban usaha di tahun 2015 adalah sebesar usd 3,732 mio, 2016 sebesar usd 3,796 mio, 2017 sebesar usd 4,238 mio, 2018 sebesar usd 4,594 mio dan 2019 sebesar usd 4,409 mio.

Peningkatan beban usaha tersebut dipengaruhi komponen biaya yang terkontrol ataupun yang tidak bisa di kontrol oleh perusahaan. Sebagai respon manajemen atas meningkatnya beban usaha dari tahun ke tahun, pada kuartal ke-4 tahun 2018 manajemen Garuda Indonesia menjalankan kebijakan *cost efficiency* yang sangat ketat terhadap biaya-biaya yang bisa dikontrol oleh perusahaan. Beberapa jenis biaya dikurangi secara drastis atau bahkan dihilangkan, komponen biaya yang dilakukan efisiensi secara besar-besaran diantaranya: anggaran promosi, pelatihan, benefit kepegawaian diluar gaji, *entertainment*, perjalanan dinas, *overhead cost* dan sejumlah biaya operasional lainnya yang dikurangi atau bahkan ditiadakan.

Setelah satu tahun kebijakan efisiensi biaya tersebut diimplementasikan, tentu terdapat hal yang dicapai oleh perusahaan dari sisi pengurangan beban usaha. Dalam sekup yang lebih kecil, yakni sebuah kantor cabang pada PT. Garuda Indonesia dalam hal ini kantor cabang Pekanbaru, terdapat penurunan biaya operasional perusahaan sebesar 5 (lima) milyar rupiah pada tahun 2019 dibandingkan tahun 2018. Tentu angka ini adalah sebuah pencapaian yang baik dari sisi kinerja finansial perusahaan, namun disisi lain ada hal yang menarik yakni menurunnya kinerja karyawan di tahun 2019 sebesar 9,83 point KPI (*Key Performance Indicator*). Angka penurunan sebesar itu merupakan angka yang cukup berpengaruh mengingat rentang KPI pada tahun 2019 adalah 84,01 – 105,68 (terendah – tertinggi) atau range sebesar 21,67 point.

Dari komponen-komponen biaya yang dilakukan efisiensi sebagaimana dijelaskan sebelumnya, terdapat komponen biaya yang terkait dengan kepegawaian / SDM yakni biaya pelatihan dan kompensasi, kompensasi yang dilakukan penghematan yakni benefit pegawai diluar gaji pokok. Penghematan tersebut tentunya membawa dampak terhadap kantor cabang dari sisi kepegawaian.

Penghematan komponen biaya pelatihan tersebut berdampak pada perubahan bentuk pelatihan untuk karyawan pada kantor cabang khususnya pelatihan yang bersifat *non-mandatory*, sementara pelatihan yang bersifat *mandatory* tetap diselenggarakan seperti biasa dengan tetap menerapkan prinsip-prinsip efisiensi biaya. Sebelum kebijakan ini diterapkan, karyawan kantor cabang mendapatkan beberapa pelatihan setiap tahunnya yang diselenggarakan oleh GITC (*Garuda Indonesia Training Centre*) berlokasi di Jakarta. Saat ini dengan kebijakan *cost efficiency*, pelatihan-pelatihan tersebut diselenggarakan secara mandiri di kantor cabang, yang bertindak selaku instruktur adalah para manager di kantor cabang, adapun materi pelatihan dikirim melalui email dari kantor pusat kepada para manager. Dengan perubahan pola pelatihan sebagaimana dijelaskan tersebut, tampak antusiasme karyawan dalam mengikuti pelatihan terlihat menurun, ketika mereka mengikuti pelatihan banyak yang masih disibukkan dengan urusan pekerjaan karna mudah nya mengakses alat kerja kantor, sehingga hasil pelatihan dirasa kurang optimal dari sisi pemahaman maupun implementasinya. Hasil penelitian yang dilakukan Leonu, Yani dan Abdurrahman (2017) menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 11,5%. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syamsuri dan Siregar (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari, Thoyib dan Rofianty (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berdampak terhadap komitmen organisasi namun tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Efisiensi anggaran kompensasi diluar gaji pokok dirasakan juga dampaknya oleh karyawan di kantor cabang. Terdapat beberapa keluhan karyawan yang disampaikan kepada manajemen di kantor cabang terkait pengurangan kompensasi tersebut, namun hal ini adalah kebijakan dari kantor pusat sehingga manajemen di kantor cabang hanya melaksanakan dalam hal implementasi lapangan. Dampak yang terjadi pada karyawan adalah beberapa diantaranya mulai giat mencari penghasilan sampingan diluar pekerjaan pokoknya, hal ini dikhawatirkan mengganggu konsentrasi dan kinerja pada pekerjaan utamanya.

Beberapa komponen kompensasi diluar gaji pokok ada yang dikurangi dan juga ada yang ditiadakan, seperti: uang makan (tidak ada penyesuaian, biasanya tiap tahun ada penyesuaian –naik dibanding tahun sebelumnya seiring harga pangan yang juga naik-), uang transport (tidak ada penyesuaian), insentif (ditiadakan), uang lembur (ditiadakan), bonus (dikurangi). Adapun untuk tunjangan hari raya dan benefit kesehatan tidak ada perubahan. Kebijakan kompensasi tersebut tentunya berdampak secara langsung terhadap kesejahteraan pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menunjukkan bahwa kompensasi dan

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)

komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum dan Sudiro (2013) menyatakan bahwa kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.

Dengan perubahan pola pelatihan dan pengurangan kompensasi tersebut, terdapat kemungkinan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat penurunan rata-rata score KPI karyawan di tahun 2019 pasca kebijakan efisiensi biaya diimplementasikan. Sebagai dampak kebijakan efisiensi khususnya pada pelatihan dan kompensasi dimana kedua hal ini bersentuhan langsung dengan kehidupan karyawan tampak beberapa respon dari karyawan yang kurang menggembirakan seperti pengunduran diri (*resign*) setelah diberlakukannya kebijakan tersebut tercatat enam orang karyawan mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, angka kehadiran menunjukkan penurunan menjadi 93% dari semula di angka 98%. Hal ini menunjukkan menurunnya komitmen organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riana dan Wirasadena (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, Sendow dan Rumokoy (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan kompensasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Sedarmayanti (2009) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain motivasi, disiplin, etika, pendidikan/pelatihan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi. Senada dengan Sedarmayanti, Hessel (2007) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut terdapat beberapa variabel yang tampak sebagai fenomena yang terjadi pada PT. Garuda Indonesia Cabang Pekanbaru. Variabel tersebut adalah pelatihan dan kompensasi. Dengan perubahan pola pelatihan yang semula diselenggarakan di GITC dan kini diselenggarakan secara mandiri di kantor cabang dengan konsekuensi memiliki keterbatasan sebagaimana telah peneliti terangkan pada Latar Belakang Masalah, tentu proses pelatihan yang terjadi bukanlah pelatihan yang ideal. Berdasarkan pada kajian teori yang telah dipaparkan, terlihat bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada objek penelitian, yakni berubahnya pola pelatihan yang terjadi sebagai dampak dari kebijakan efisiensi biaya, hal ini menarik untuk menjadi bahan kajian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohamud, Abdiazis dan husein (2017) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Diyansyah dan Saepul (2017), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafeez (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Leonu, Yani dan Abdurrahman (2017) yang menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan dengan kontribusi pengaruh hanya sebesar 11,5%. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Syamsuri dan Siregar (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari, Thoyib dan Rofianty (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak menunjukkan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

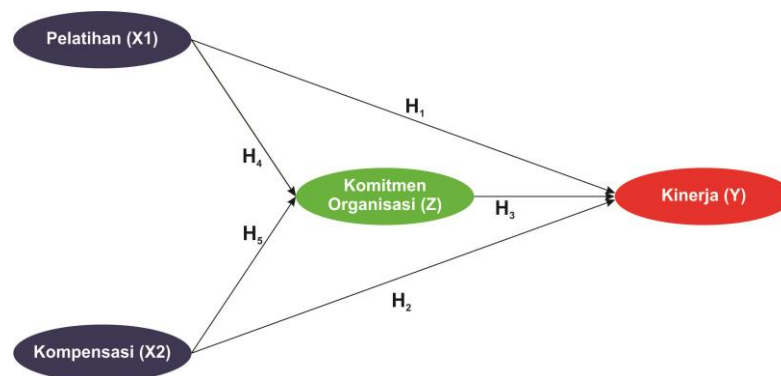
Dengan diterapkannya pemberian kompensasi saat ini yang mana terdapat pengurangan pada beberapa elemen kompensasi sebagai dampak dari kebijakan efisiensi biaya sebagaimana dijelaskan pada latar belakang masalah, tentu kompensasi yang saat ini diterima oleh karyawan dirasa tidak ideal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rinawati (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, senada dengan hasil penelitian tersebut, Mohamud, Ibrahim dan Hussein (2017) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Heryenzus dan Laia (2018) dalam penelitiannya mengemukakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Tonga dan Nurul Huda (2018) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian-penelitian yang dipaparkan sebelumnya, Juliningrum dan Sudiro (2013) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai, begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan penerapan pelatihan dan kompensasi yang berlaku saat ini, tentunya akan berdampak terhadap komitmen organisasi karena kedua variabel tersebut merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Stum (1999) bahwa ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap

komitmen organisasional, yaitu: (1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi, dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Point ke-tiga yakni terkait dengan pelatihan, sementara point ke-5 yakni terkait dengan kompensasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Riana dan Wirasadena (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari, Thoyib dan Rofianty (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berdampak terhadap komitmen organisasi. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Riana dan Wirasadena (2016) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Nismawati (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari teori dan jurnal yang telah dipaparkan tersebut, terlihat bahwa terdapat pengaruh dari pelatihan dan kompensasi terhadap komitmen organisasi, begitu juga komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dan kompensasi juga tampak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Melihat kondisi demikian, menarik untuk dikaji lebih jauh seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan jika dikaitkan dengan pola pelatihan dan kompensasi yang diterapkan saat ini. Memperhatikan pemaparan sebelumnya terkait variabel pelatihan dan kompensasi kemudian dikorelasikan dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening, akan dikaji seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel independen yakni pelatihan dan kompensasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat variabel independen yakni: Pelatihan (X_1) dan Kompensasi (X_2) serta variabel intervening: Komitmen Kerja (Z) yang mempengaruhi variabel dependennya: Kinerja (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada ilustrasi kerangka pemikiran berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut: (1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Pelatihan melalui komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Kompensasi melalui komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Garuda Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Pekanbaru. Waktu Penelitian dilaksanakan pada Bulan Juni 2020.

Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru yang berjumlah 106 orang, seluruh populasi tersebut dijadikan sampel.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui kuisioner. Data sekunder didapatkan melalui analisis dokumen perusahaan yang terdiri dari laporan kegiatan, publikasi, dan bukti tertulis lainnya.

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)

Skala Pengukuran Data

Untuk mendapatkan data kuantitatif dari tanggapan yang diberikan responden, maka digunakan teknik skala pada pernyataan kuesioner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert*. Data yang telah terkumpul melalui kuisisioner kemudian penulis olah kedalam bentuk kuantitatif, yaitu dengan cara menetapkan skor jawaban dari pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, dimana pemberian skor tersebut didasarkan pada ketentuan: (1) Jika memilih jawaban Sangat Setuju (SS), maka diberi nilai 5. (2) Jika memilih jawaban Setuju (S), maka diberi nilai 4. (3) Jika memilih jawaban Netral (N), maka diberi nilai 3. (4) Jika memilih jawaban Tidak Setuju (TS), maka diberi nilai 2. (5) Jika memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), maka diberi nilai 1.

Dari hasil tanggapan responden tersebut maka akan diperoleh interval rata-rata variabel dengan perhitungan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kriteria}} \\ = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Kriteria untuk masing-masing interval variabel dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1. Interval Rata-rata Variabel

Interval Rata-rata	Kriteria
4,20 – 5,00	Sangat Baik
3,40 – 4,19	Baik
2,60 – 3,39	Cukup Baik
1,80 – 2,59	Tidak Baik
1,00 – 1,79	Sangat tidak Baik

Sumber: Data Olahan, 2020

Rancangan Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data hasil penelitian, setelah didapatkan hasilnya valid dan reliabel, lalu dilakukan pengolahan data dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Untuk melakukan pengujian pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening dilakukan Uji Sobel (*Sobel Test*).

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode *path analysis* merupakan perluasan regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel dalam model penelitian yang dibangun berdasarkan landasan teori yang kuat. Sesuai dengan kerangka pemikiran maka dapat dibuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dua persamaan tersebut sebagai berikut:

$$Z = \rho_{ZX_1} + \rho_{ZX_2} + \rho_{Z\epsilon_1} \\ Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \rho_{YZ} + \rho_{Y\epsilon_2}$$

Dimana :

X₁ : Pelatihan

X₂ : Kompensasi

Z : Komitmen Organisasi

Y : Kinerja

ρ : Koefisien Korelasi

Pada kedua persamaan tersebut terdapat *unexplained variance* yang dimiliki oleh ε₁ dan ε₂. Simbol ε₁ dan ε₂ digunakan untuk mewakili variabel lain yang berpengaruh terhadap Z dan Y tetapi variabel tersebut tidak dilibatkan dalam model penelitian. Dalam mengidentifikasi besarnya nilai ε didapatkan dari √(1 - R²). Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.

Uji signifikansi analisis jalur dicari yaitu membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas Sig. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau [0,05 ≤ Sig], maka H₀ diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. (2) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau [0,05 ≥ Sig], maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Persamaan struktural *path analysis* dapat dilihat di Gambar 2.

Uji Sobel (*Sobel Test*)

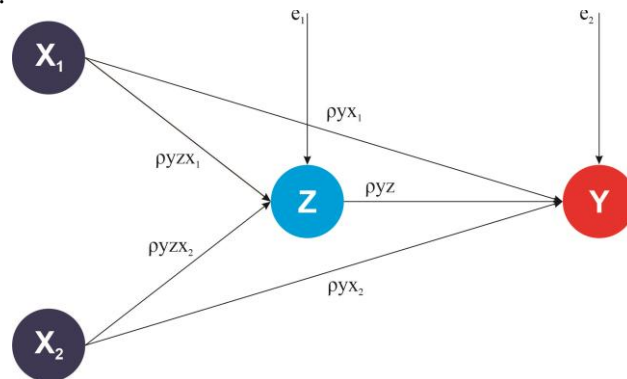
Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Misalkan variabel independen = X, variabel dependen = Y dan variabel intervening = Z, pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z dihitung dengan cara mengalihkan jalur X → Z (a) dengan jalur Z → Y (b) atau ab. Jadi, koefisien ab = (c - c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Untuk signifikansi tidak langsung, perlu dihitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Hasil t hitung dibandingkan dengan t tabel, jika t hitung lebih besar dari t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.



Gambar 2. Full Path Diagram

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu: kinerja (Y) dan variabel independen yaitu: Pelatihan (X₁) dan Kompensasi (X₂) serta Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Penjabaran dari masing-masing operasionalisasi variabel dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Kode
Pelatihan (X1)	1. Peserta	X11
Mathis (2009) menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi	2. Instruktur	X12
	3. Materi	X13
	4. Lokasi	X14
	5. Lingkungan	X15
	6. Waktu	X16
	(Kasmir, 2019)	
Kompensasi (X2)	1. Gaji pokok	X21
Kompensasi adalah Semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka. (Gary Dessler, 2013).	2. Uang makan	X22
	3. Uang transportasi	X23
	4. Benefit kesehatan	X24
	5. Insentif	X25
	6. Uang lembur	X26
	7. Tunjangan hari raya	X27
	8. Bonus	X28
	(Kasmir, 2019)	
Komitmen Organisasi (Z)	1. Menyukai pekerjaan	Z1
Komitmen organisasi adalah suatu bentuk dimana karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan (Edison, Anwar dan Komariyah: 2018).	2. Tidak mencari pekerjaan lain	Z2
	3. Lingkungan yang menyenangkan	Z3
	4. Merasa dihargai	Z4
	5. Merasa dilibatkan dalam perusahaan	Z5
	6. Kesempatan berkarir	Z6
	7. Ikatan emosional terhadap perusahaan	Z7
	8. Suasana kekeluargaan	Z8
	(Edison, Anwar dan Komariyah: 2018)	
Kinerja (Y)	KPI individu tahun 2019	Y
Kinerja karyawan Garuda Indonesia Cabang Pekanbaru diperoleh dari data perusahaan berupa score KPI tahunan, tahun yang digunakan adalah tahun 2019 sebagai acuan setelah diimplementasikannya kebijakan <i>cost efficiency</i>	• Penjualan	
	• Pelayanan pelanggan	
	• <i>Operational excellent</i>	
	• <i>Ontime Performance</i>	
	• Penghematan biaya	

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)

ANALISIS DATA**Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Setelah data dikumpulkan dan di seleksi kelengkapannya untuk dianalisis, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap kualitas data dari kuesioner dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas dan reliabilitas data dilakukan secara keseluruhan terhadap seluruh item-item pernyataan kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian dengan menggunakan *software* SPSS.

Dari Tabel 3 terlihat bahwa seluruh indikator yang terdapat pada seluruh variabel setelah dilakukan uji statistik dinyatakan valid dan reliabel. Dinyatakan valid karna seluruh nilai *r* hitung lebih besar dibandingkan nilai *r* tabel pada seluruh indikator variabel. Dinyatakan reliabel karna seluruh nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Artinya seluruh indikator dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kinerja	Y1	0,779169	0,183218	Valid
	Y2	0,776611	0,183218	Valid
	Y3	0,803131	0,183218	Valid
	Y4	0,610214	0,183218	Valid
	Cronbach's Alpha		0,730325	Reliabel
Pelatihan	X11	0,694404	0,183218	Valid
	X12	0,818357	0,183218	Valid
	X13	0,802551	0,183218	Valid
	X14	0,816108	0,183218	Valid
	X15	0,889637	0,183218	Valid
	X16	0,852254	0,183218	Valid
	Cronbach's Alpha		0,893191	Reliabel
Kompensasi	X21	0,779068	0,183218	Valid
	X22	0,829661	0,183218	Valid
	X23	0,837858	0,183218	Valid
	X24	0,770657	0,183218	Valid
	X25	0,881346	0,183218	Valid
	X26	0,836248	0,183218	Valid
	X27	0,678307	0,183218	Valid
	X28	0,862658	0,183218	Valid
	Cronbach's Alpha		0,925257	Reliabel
Komitmen Organisasi	Z1	0,720604	0,183218	Valid
	Z2	0,444772	0,183218	Valid
	Z3	0,718928	0,183218	Valid
	Z4	0,820321	0,183218	Valid
	Z5	0,784453	0,183218	Valid
	Z6	0,716361	0,183218	Valid
	Z7	0,797285	0,183218	Valid
	Z8	0,746931	0,183218	Valid
	Cronbach's Alpha		0,856729	Reliabel

Sumber: Data Olahan 2020

Hasil Uji Path Analysis & Sobel Test

Path Analysis digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel pelatihan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening digunakan alat uji *Sobel Test*. Adapun dalam pembahasan penelitian ini akan diurutkan sesuai dengan urutan hipotesis. Dari hasil pengujian statistik menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Nilai R Square I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,598 ^a	0,357	0,345	0,40235

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pelatihan

Sumber: Data Olahan, 2020

Dari Tabel 4 terlihat bahwa nilai Adj. R Square adalah sebesar 0,345 artinya kontribusi pengaruh variabel pelatihan dan kompensasi terhadap variabel komitmen organisasi adalah sebesar 34,5% sementara sisanya atau sebesar 65,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Nilai ε_1 didapat dengan rumus $\varepsilon_1 = \sqrt{1-0,357} = 0,8018$.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Substruktural I - Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,229	0,306			7,294	0,000
	Pelatihan	0,140	0,072	0,158		1,951	0,049
	Kompensasi	0,376	0,056	0,542		6,687	0,000

a. Dependent Variable: Komitmen

Sumber: Data Olahan, 2020

Tabel 5 menunjukkan nilai signifikansi dari $X_1 = 0,049$ dan $X_2 = 0,000$, artinya kedua variabel ini signifikan berpengaruh terhadap variabel Z, karena nilainya lebih kecil dari 0,05. Berarti penerapan pelatihan dan kompensasi memberikan pengaruh kepada karyawan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 6. Hasil Uji Nilai R Square II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,900 ^a	0,811	0,805	0,37556

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Pelatihan, Kompensasi

Sumber: Data Olahan, 2020

Nilai Adj. R Square pada Tabel 6 adalah sebesar 0,805 artinya kontribusi pengaruh variabel pelatihan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 80,5% sementara sisanya 19,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Nilai ε_2 didapat dengan rumus $\varepsilon_2 = \sqrt{1-0,811} = 0,4347$.

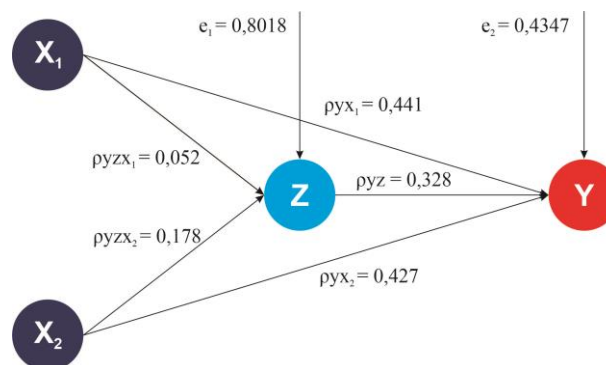
Tabel 7. Hasil Uji Regresi Substruktural II - Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-3,469	0,351			-9,876	0,000
	Pelatihan	0,668	0,068	0,441		9,785	0,000
	Kompensasi	0,508	0,063	0,427		8,071	0,000
	Komitmen	0,561	0,092	0,328		6,101	0,000

a. Dependent Variable: KPI_2019

Sumber: Data Olahan, 2020

Tabel 7 menunjukkan nilai signifikansi dari variabel $X_1 = 0,000$; $X_2 = 0,000$ dan $Z = 0,000$ artinya ketiga variabel ini signifikan berpengaruh terhadap variabel Y, karena nilainya lebih kecil dari 0,05. Berarti penerapan pelatihan dan kompensasi serta komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan data tersebut, dapat kita rumuskan diagram jalur penelitian dengan terlebih dahulu menghitung koefisien pengaruh tidak langsung dari variabel pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening: (1) Koefisien *Path* untuk pengaruh tidak langsung X_1 melalui Z terhadap Y adalah perkalian pengaruh langsung X_1 terhadap Z dengan pengaruh langsung Z terhadap Y, atau $= 0,158 \times 0,328 = 0,052$. (2) Koefisien *Path* untuk pengaruh tidak langsung X_2 melalui Z terhadap Y adalah perkalian pengaruh langsung X_2 terhadap Z dengan pengaruh langsung Z terhadap Y, atau $= 0,542 \times 0,328 = 0,178$.



Gambar 3. Diagram Jalur Penelitian

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)

Untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, digunakan alat uji *Sobel Test*. Dengan mengacu pada Tabel 5 dan 7, maka diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

Rumus Z untuk uji signifikansi Sobel Test

$$\frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel Pelatihan melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan:

Nilai pengaruh langsung Pelatihan terhadap Komitmen = 0,140

Nilai SE Pelatihan terhadap Komitmen = 0,072

Nilai pengaruh langsung Komitmen terhadap Kinerja = 0,561

Nilai SE Komitmen terhadap Kinerja = 0,092

$$z = (0,140 * 0,561) / \sqrt{((0,561^2 * 0,072^2) + (0,140^2 * 0,092^2))}$$

$$z = 2,054$$

Dari hasil perhitungan *Sobel Test* di atas didapatkan nilai z sebesar 2,054 karena nilai z yang diperoleh sebesar 2,054 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%, membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan:

Nilai pengaruh langsung Kompensasi terhadap Komitmen = 0,376

Nilai SE Kompensasi terhadap Komitmen = 0,056

Nilai pengaruh langsung Komitmen terhadap Kinerja = 0,561

Nilai SE Komitmen terhadap Kinerja = 0,092

$$z = (0,376 * 0,561) / \sqrt{((0,561^2 * 0,056^2) + (0,376^2 * 0,092^2))}$$

$$z = 4,785$$

Dari hasil perhitungan *sobel test* di atas didapatkan nilai z sebesar 4,7856 karena nilai z yang diperoleh sebesar 4,7856 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%, membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

Berdasarkan uraian diatas, diperoleh nilai signifikansi pengaruh langsung dari variabel pelatihan, kompensasi dan komitmen terhadap variabel kinerja, serta pengaruh tidak langsung variabel pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening sehingga dapat dirumuskan penyelesaian uji hipotesis.

Pengujian hipotesis menggunakan *Path Analysis*, pengujian secara statistik setiap hubungan yang di hipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi regresi. Untuk menguji kekuatan pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel intervening digunakan *Sobel Test*. Hasil pengujian hipotesis secara ringkas disajikan pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Pengaruh	Path Coefficient	Sig.	z	Kesimpulan
1	$X_1 \rightarrow Y$	0,441	0,000	-	Positif & Signifikan
2	$X_2 \rightarrow Y$	0,427	0,000	-	Positif & Signifikan
3	$Z \rightarrow Y$	0,328	0,000	-	Positif & Signifikan
4	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,052	-	2,054	Positif & Signifikan
5	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,178	-	4,785	Positif & Signifikan

Sumber: Data Olahan, 2020

Hipotesis 1 : Pelatihan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 ($0,05 \leq \text{Sig.}$) dengan nilai koefisien path sebesar 0,441 artinya adalah bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain adalah hipotesis diterima. Setiap pemberian pelatihan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,441 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

Hipotesis 2 : Kompensasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 ($0,05 \geq \text{Sig.}$) dengan nilai koefisien path sebesar 0,427 artinya adalah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain adalah hipotesis diterima. Setiap pemberian kompensasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,427 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

Hipotesis 3 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Diperoleh nilai *Sig.* sebesar 0,000 ($0,05 \geq \text{Sig.}$) dengan nilai koefisien path sebesar 0,328 artinya adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain hipotesis diterima. Setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,328 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

Hipotesis 4 : Pelatihan Melalui Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Diperoleh nilai *z* sebesar 2,054 ($z > 1,96$) dengan nilai koefisien path sebesar 0,052 artinya adalah bahwa pelatihan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain hipotesis diterima. Setiap peningkatan interaksi pelatihan dengan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,052 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

Hipotesis 5 : Kompensasi Melalui Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Diperoleh nilai *z* sebesar 4,785 ($z > 1,96$) dengan nilai koefisien path sebesar 0,178 artinya adalah bahwa kompensasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kata lain hipotesis diterima. Setiap peningkatan interaksi kompensasi dengan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,169 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

PEMBAHASAN

Kendatipun pelatihan yang dilaksanakan saat ini pasca kebijakan *cost efficiency* bukanlah pelaksanaan pelatihan yang ideal namun pelatihan tersebut tetap mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam perspektif karyawan, mereka sadar dan paham bahwa perusahaan harus melakukan efisiensi pada sejumlah mata anggaran guna perbaikan kinerja keuangan perusahaan.

Pelatihan merupakan sarana meningkatkan kapabilitas kemampuan diri dan keahlian karyawan dalam bidang pekerjaannya. Dalam segala bidang pelatihan diperlukan agar karyawan tahu apa yang harus dikerjakannya sehingga dapat melakukannya dengan baik dan benar. Begitu juga yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia yang memiliki lembaga khusus GITC (Garuda Indonesia Training Centre) sebagai sarana pelatihan untuk para karyawannya. Namun seiring kondisi keuangan perusahaan yang kurang baik, sehingga mengharuskan manajemen mengambil langkah efisiensi biaya di segala lini termasuk didalamnya adalah biaya pelatihan, maka pelatihan yang semula diselenggarakan di GITC yang berlokasi di Jakarta, kini dilakukan di masing-masing kantor cabang dengan instruktur/fasilitator pelatihan adalah para manager yang bertugas di kantor cabang tersebut.

Dengan berubahnya pola pelatihan, dari keenam indikator variabel pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini setelah dilakukan uji statistik menyatakan bahwa metode pelatihan yang dijalankan saat ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kendatipun pelatihan yang dilaksanakan bukanlah pola ideal yang sebagaimana mestinya, namun karyawan memahami kondisi perusahaan sehingga memberikan respon positif terhadap pelatihan yang diselenggarakan meskipun karyawan merasa banyak kekurangan disana-sini tentunya berbeda dengan pelatihan yang diselenggarakan di GITC. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Uzma Hafeez (2015), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan farmasi di Karachi, Pakistan.

Kompensasi yang diterapkan perusahaan mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi adalah wujud ikatan antara karyawan dengan perusahaan, dengan kompensasi yang diberikan terhadap karyawan, maka karyawan terikat bekerja pada perusahaan. Seiring dengan kebijakan efisiensi biaya yang dijalankan oleh manajemen PT. Garuda Indonesia, berdampak pula pada pengurangan kompensasi diluar gaji pokok, beberapa komponen kompensasi dikurangi sebagaimana telah dibahas di latar belakang masalah.

Setelah dilakukan penelitian kepada 106 responden karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Pekanbaru, didapatkan hasil bahwasannya pola kompensasi yang diterapkan saat ini berdampak signifikan terhadap kinerja. Berarti, pola kompensasi yang diterapkan saat ini meskipun terdapat beberapa pengurangan pada komponen kompensasi tetap mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini bisa disebabkan oleh karyawan yang membandingkan kompensasi di tempat lain dalam lingkup industri yang sama yakni industri aviasi, PT. Garuda Indonesia masih lebih baik dalam hal pemberian kompensasi dibandingkan industri aviasi lainnya. Hal tersebut membuat karyawan tetap memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, di satu sisi karyawan memahami bahwa kebijakan efisiensi biaya harus ditempuh oleh perusahaan supaya kinerja keuangannya membaik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nenny Rinawati (2016) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. MBK Wilayah Bandung.

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)

Berarti, karyawan memiliki komitmen organisasi yang baik sehingga komitmen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan meskipun karyawan terkena dampak dari kebijakan efisiensi biaya perusahaan khususnya pada aspek pelatihan dan kompensasi. Dengan demikian, faktor-faktor yang bersifat afektif yang dirasakan oleh karyawan sebagaimana dijabarkan pada indikator-indikator variabel komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan hal mendasar yang melekat pada jiwa seorang karyawan untuk mengabdikan waktu dan potensi yang dimilikinya untuk perusahaan. Tinggi atau rendahnya komitmen karyawan salah satunya dapat terlihat dari output kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Hasil uji statistik pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini bisa disebabkan karena banyaknya karyawan yang sudah bertahun-tahun bekerja pada perusahaan tentunya telah tumbuh ikatan emosional yang kuat yang pada akhirnya menguatkan komitmen karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Ini menjadi bukti bahwa hal-hal yang bersifat immateriil seperti pada indikator-indikator tersebut mampu menumbuhkan komitmen pada diri karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Kurniasari, Thoyib dan Rofianty (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Waluyo Jati.

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa komitmen organisasi mampu memediasi variabel pelatihan sehingga pengaruh pelatihan melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan meskipun pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara langsung tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada diri karyawan memiliki dampak untuk membuat pengaruh variabel lain terhadap kinerja menjadi memiliki dampak. Newman *et al.*, (2011) melalui hasil penelitiannya menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki persepsi terhadap pelatihan secara baik mampu menghasilkan komitmen organisasional secara afektif maupun berkelanjutan sehingga kinerja karyawan juga dapat terbentuk melalui komitmen organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa komitmen organisasi mampu memediasi variabel kompensasi sehingga pengaruh kompensasi melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada diri karyawan memiliki dampak untuk membuat pengaruh variabel lain terhadap kinerja memiliki dampak.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riana dan Wirasedana (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hackett *et al.*, membagi komitmen organisasi kedalam tiga kategori yakni: 1) komitmen yang bersifat afektif yang menyangkut perasaan dan emosional; 2) komitmen yang timbul karena merasa bagian tak terpisahkan dari organisasi; dan 3) komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi baik dipengaruhi faktor eksternal maupun internal. Indikator variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini sudah mencerminkan hal-hal tersebut.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan uji statistik serta pembahasan yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini karena karyawan sadar mengenai pentingnya kebijakan efisiensi yang dilakukan perusahaan, kendatipun pelatihan yang dilaksanakan saat ini tidaklah ideal namun karyawan tetap memberikan respon positif sebagai wujud memahami kondisi perusahaan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemberian kompensasi yang diterapkan perusahaan saat ini tetap membuat variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan tingginya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan PT. Garuda Indonesia Cabang Pekanbaru. Komitmen organisasi mampu memediasi variabel pelatihan sehingga pengaruh pelatihan melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Komitmen organisasi mampu memediasi variabel kompensasi sehingga pengaruh kompensasi melalui komitmen terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penulis memberikan saran untuk tetap melakukan efisiensi biaya dan mempertimbangkan efektivitas penyelenggaraan pelatihan, maka peneliti menyarankan agar mendatangkan instruktur dari GITC dan menyediakan waktu yang khusus untuk pelatihan, dengan lokasi pelatihan tetap dilakukan pada setiap kantor cabang. Atau menyelenggarakan pelatihan secara daring. Memberikan kompensasi tambahan yang tidak bersifat pengeluaran biaya namun berupa benefit yakni produk perusahaan yang diberikan untuk karyawan dengan catatan karyawan hanya membayar seharga biaya produksi dari produk tersebut. Misal: penambahan benefit tiket konsesi. Meningkatkan suasana kerja yang nyaman, harmonis, menyenangkan serta memperkuat ikatan rasa kekeluargaan sesama karyawan dan menumbuhkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan dengan cara membuat kegiatan-kegiatan yang sederhana namun mampu meningkatkan suasana afektif tersebut. Misal: arisan, pengajian bulanan dan tamasya bersama. Mengembangkan pelatihan-pelatihan yang dapat memupuk sifat komitmen pada diri karyawan, sehingga komitmen karyawan semakin meningkat. Mengembangkan pola kompensasi yang bersifat adil, sesuai antara

kinerja yang diberikan dengan kompensasi yang diterima serta tetap memperhatikan aspek kemampuan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Diansyah & Saepul, Tatang. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Mikro Laju Cluster Jakarta 2 PT. Bank CIMB Niaga Tbk. *Media Studi Ekonomi*. Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. ISSN : 2502-6690
- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P.A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) 3-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hafeez, Uzma. 2015. Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Journal of Business Management & Strategy*. Mohammad Ali Jinnah University, Karachi. ISSN : 2157-6068
- Heryenzus & Laia, Restui. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Batam. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Universitas Putera Batam. ISSN : 2337-3350
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Grasindo, Jakarta
- Juliningrum, Emmy & Sudiro, Achmad. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 11 No. 4*. Universitas Brawijaya. ISSN : 1693-5241
- Kurniasari, Intan Cahya; Thoyib, Armanu & Rofiaty. 2018. Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 8 No. 2*. Universitas Brawijaya. ISSN : 2088-1231
- Leonu, Paulus; Yani, Anhar & Abdurrahman, Akhmad. 2017. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Paten Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Kecamatan Dusun Tengah Kabupaten Barito Timur. *Administratus Vol. 1 No. 1*. STIA Banua Banjarmasin. ISSN : 2580-9695
- Marsoit, Pingkan; Sendow, Greis & Rumokoy, Farlane. 2017. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. *Jurnal EMBA Vol. 5 No. 3*. Universitas Sam Ratulangi. ISSN : 2303-1174
- Mohamud, Said Abdi; Ibrahim, Abdiazis Ahmed & Hussein, Jamal Mohamud. 2017. The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia. *International Jurnal of Development Research*. University of Somalia. ISSN : 2230-9926
- Murty, Windy Aprilia & Hudiwinarsih, Gunasti. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review Vol. 2 No. 2*. STIE Perbanas Surabaya. ISSN : 2086-3802
- Newman, et. al. (2011). Underlying agreements between quantitative and qualitative research: The short and tall of it all. *Human Resources Development Review*, 10, 381-398. doi:10.1177/1534484311413867
- Nismawati. 2016. Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Morowali. *e-Journal Katalogis Vol. 4 No. 4*. Universitas Tadulako. ISSN : 2302-2019
- Riana, I Gede & Wirasedana, I Wayan. 2016. The Effect of Compensation on Organisational Commitment and Employee Performance With the Labor Union as The Moderating Variable. *Jurnal Ilmiah PPI-UKM Vol. 3 No. 2*. ISSN No. 2356-2536
- Rinawati, Nenny. 2016. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. MBK Wilayah Bandung. *Jurnal Bisnis dan Iptek Vol. 9, No. 1*. STIE Pasundan Bandung. ISSN : 2502-1559
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju, Bandung
- Stum, D. L. 1999. Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy and Leadership*, 29(4), 4 -9
- Syamsuri, Abd. Rasyid & Siregar, Zulkifli ME. 2018. Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan. *JSHP Vol. 2 No. 2*. STIE Labuhan Batu. ISSN : 2580-5398
- Tonga, Asrun & Huda, Nurul. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pada PT. Petroil Indonesia. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*. Universitas YARSI. ISSN : 2527-7499

Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Garuda Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru (Agung Anugrah, Machasin, dan Deny Setiawan)