

**MODEL PENINGKATAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI PROMOSI JABATAN DAN KESEJAHTERAAAN
BERBASIS KEPUASAN KERJA PADA
PT PLN UID SULUTTENGGO**

TESIS



Oleh :

ARIANTONI

NIM: 20402400489

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MODEL PENINGKATAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
PROMOSI JABATAN DAN KESEJAHTERAAN BERBASIS KEPUASAN
KERJA PADA PT PLN UID SULUTTENGGO**

Disusun Oleh:

Ariantoni

NIM: 20402400489

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 September 2025

Dosen Pembimbing

09/02/2025

(Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si)

LEMBAR PERSETUJUAN

MODEL PENINGKATAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROMOSI JABATAN DAN KESEJAHTERAAN BERBASIS KEPUASAN KERJA PADA PT PLN UID SULUTTENGGO

Disusun Oleh :
Ariantoni
NIM: 20402400489

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 01 September 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si

NIK. 210491026

Penguji I,

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, Msi

NIK. 210493032

Penguji II

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, MSi, Ph.D

NIK. 210499044

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ariantoni
NIM : 20402400489
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Manajemen
Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **“MODEL PENINGKATAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROMOSI JABATAN DAN KESEJAHTERAAAN BERBASIS KEPUASAN KERJA PADA PT PLN UID SULUTTENGGO”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 01 September 2025

Yang membuat pernyataan,



Ariantoni

LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ariantoni
NIM : 20402400489
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Manajemen
Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul: **“MODEL PENINGKATAN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROMOSI JABATAN DAN KESEJAHTERAAAN BERBASIS KEPUASAN KERJA PADA PT PLN UID SULUTTENGGO”** menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 01 September 2025

Yang membuat pernyataan,



Ariantoni

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul “Model Peningkatan Loyalitas Sumber Daya Manusia Melalui Promosi Jabatan Dan Kesejahteraan Berbasis Kepuasan Kerja Pada PT PLN UID Suluttenggo.” Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Bapak Usman Bangun, General Manager PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo yang telah mendukung kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
7. Kedua Orang Tua, Istri, anak-anak dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
8. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
9. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, Agustus 2025

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Rahasia sukses adalah mengetahui yang orang lain belum ketahui”
(Aristotle Onassis).

“Sukses bukanlah milik orang yang tidak pernah gagal, tetapi orang yang tidak pernah menyerah setelah gagal”
(Abraham Lincoln)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do'anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku

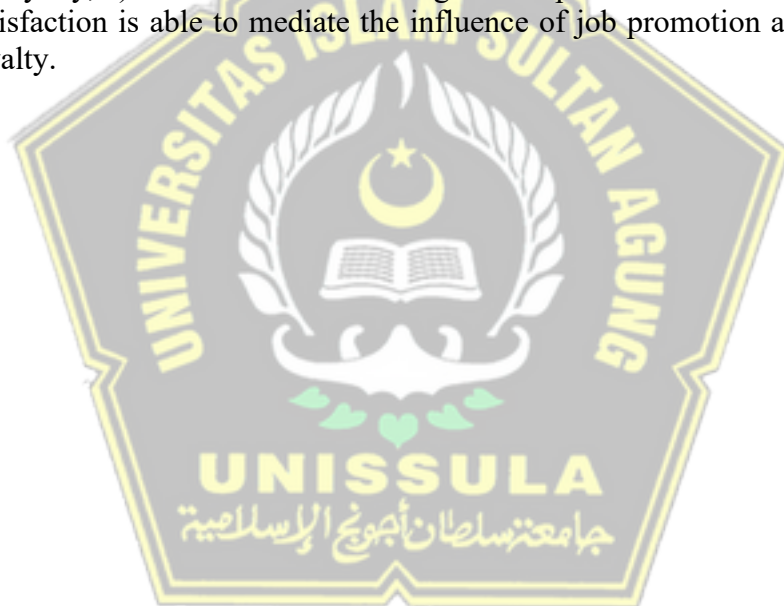
ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja SDM, 2) Menganalisis pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja SDM, 3) Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas SDM, 4) Menganalisis pengaruh kesejahteraan terhadap loyalitas SDM, 5) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas SDM. Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN UID Suluttenggo, yang berjumlah 1.100 orang. Sampel dari penelitian ini adalah sebesar 105 karyawan PT PLN UID Suluttenggo yang dihitung menggunakan rumus hair. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian: 1) Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Kesejahteraan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, 4) Kesejahteraan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, 6) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh promosi jabatan dan kesejahteraan terhadap loyalitas SDM.



ABSTRACT

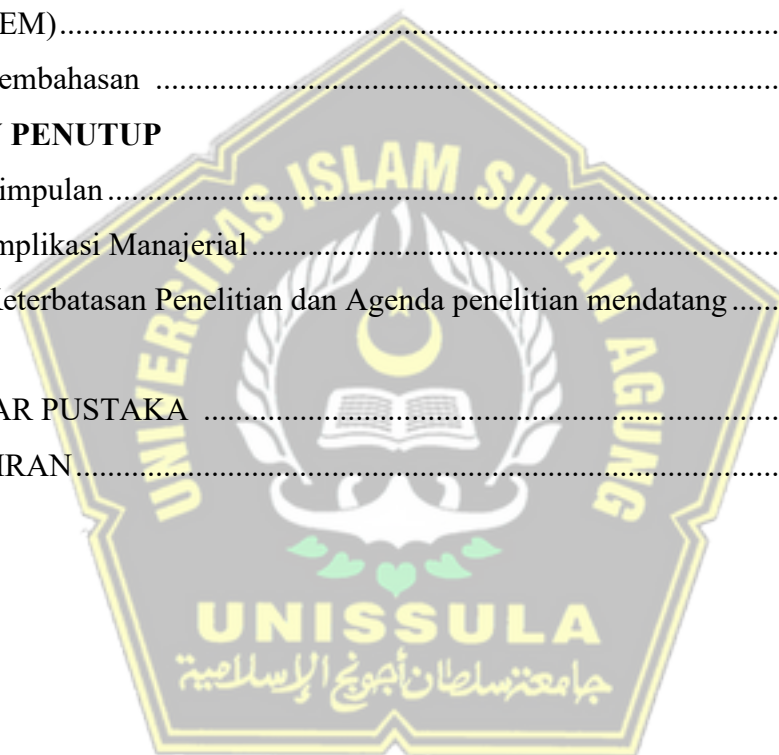
The purpose of this study is to 1) Analyze the effect of job promotion on HR job satisfaction, 2) Analyze the effect of welfare on HR job satisfaction, 3) Analyze the effect of job promotion on HR loyalty, 4) Analyze the effect of welfare on HR loyalty, 5) Analyze the effect of job satisfaction on HR loyalty. The type of research used in this study is quantitative research with a causal approach. The population in this study is all employees of PT PLN UID Suluttenggo, which totals 1,200 people. The sample of this study is 105 employees of PT PLN UID Suluttenggo which is calculated using the hair formula. The data collection technique uses a closed questionnaire. In this study, data analysis uses the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software. Research results: 1) Job promotion has a significant positive effect on employee job satisfaction, 2) Welfare has a significant positive effect on employee job satisfaction, 3) Job promotion has a significant positive effect on HR loyalty, 4) Welfare has a significant positive effect on HR loyalty, 5) Job satisfaction has a significant positive effect on HR loyalty, 6) Job satisfaction is able to mediate the influence of job promotion and welfare on HR loyalty.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Promosi Jabatan	8
2.1.2. Kesejahteraan Karyawan	10
2.1.3. Loyalitas Karyawan	12
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	14
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	16
2.3. Kerangka Konseptual	20
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	21

3.2. Populasi dan Sampel.....	21
3.3. Variabel dan Indikator	22
3.4. Metode Pengumpulan Data	23
3.5. Teknik Analisis Data	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Responden.....	29
4.2. Deskripsi Variabel	31
4.3. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).....	35
4.4. Pembahasan	45
BAB V PENUTUP	
5.1. Simpulan.....	54
5.2. Implikasi Manajerial	55
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda penelitian mendatang	56
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN.....	76



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data Permohonan Mutasi Atas Permintaan Sendiri PT PLN UID Sulutenggo	2
Tabel 3.1.	Definisi Operasional	22
Tabel 3.2.	Penilaian Skala Likert	24
Tabel 3.3.	Rule of Thumb Outer Model	26
Tabel 3.4	Rule of Thumb Inner Model.....	26
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	28
Tabel 4.2	Deksripsi Variabel Promosi Jabatan	31
Tabel 4.3	Deksripsi Variabel kesejahteraan Karyawan	32
Tabel 4.4	Deksripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	32
Tabel 4.5	Deksripsi Variabel Loyalitas Karyawan	33
Tabel 4.6	<i>Evaluasi Loading Factor</i>	35
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	36
Tabel 4.8	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	37
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	37
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	38
Tabel 4.11	Pengaruh Langsung (<i>Path Coeffisient</i>).....	40
Tabel 4.12	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Specific Indirect Effect</i>).....	42
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i>	43
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i>	44
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	20
Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	36
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	39



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	62
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian	75
Lampiran 3	Analisa Statistik Deskriptif.....	91
Lampiran 4	Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (Pls-Sem)	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam lanskap global yang semakin kompetitif, kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnisnya, tetapi juga pada efektivitas manajemen sumber daya manusianya. Salah satu elemen penting dari manajemen SDM adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan merupakan indikator penting yang menunjukkan keberhasilan manajemen dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, produktif, serta harmonis. Karyawan yang loyal biasanya memperlihatkan komitmen tinggi terhadap perusahaan, bersedia tetap bekerja dalam organisasi, mengurangi tingkat turnover, menjaga citra positif perusahaan, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi optimal bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan (Iqbal & Syahrizal, 2021). Loyalitas sendiri dipahami sebagai kondisi perilaku yang mencakup aspek fisik, psikologis, maupun sosial, yang mendorong karyawan untuk patuh terhadap kebijakan organisasi serta melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab (Sari & Karnadi, 2019).

PT PLN (Persero), sebuah badan usaha milik negara di bidang ketenagalistrikan dengan cakupan operasional nasional, menghadapi kendala yang pelik dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Tidak terkecuali di Unit Induk Distribusi (UID) Sulawesi Utara, Tengah, dan Gorontalo (Suluttenggo), yang secara struktural membawahi 10 unit pelaksana, terdiri atas tujuh Unit Pelaksana

Pelayanan Pelanggan (UP3), tiga Unit Pelaksana Proyek Ketenagalistrikan (UP2K), serta satu Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D). Kondisi geografis yang beragam dan tuntutan pelanggan yang dinamis menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan mutu pelayanan. Hal ini sekaligus menjadi tantangan dalam membangun loyalitas pegawai, apalagi dengan mobilitas dan tingkat mutasi antar unit yang relatif tinggi. Namun, terdapat fenomena gap yang ditemukan yaitu terjadinya kecenderungan peningkatan permohonan mutasi Atas Permintaan Sendiri (APS).

Tabel 1.1
Data Permohonan Mutasi Atas Permintaan Sendiri
PT PLN (Persero) UID Suluttenggo

Tahun	Jumlah Pegawai	Permohonan Mutasi Keluar Unit Atas Permintaan Sendiri
2022	1.027	21
2023	1.017	46
2024	1.015	32

Sumber: (PT PLN UID Suluttenggo, 2025)

Data internal menunjukkan adanya tren peningkatan permohonan mutasi atas permintaan sendiri (APS) dari karyawan UID Suluttenggo dalam tiga tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi penurunan loyalitas pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dapat berupa promosi jabatan, kompensasi, fasilitas, tunjangan, kesejahteraan, hingga lingkungan kerja (Hasani, Tewal & Walngitan, 2023). Promosi jabatan, misalnya, menjadi salah satu faktor signifikan karena memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karier, memperoleh tanggung jawab lebih besar, dan mendapatkan apresiasi atas kinerja (Yubu, Tamengkel & Mukuan, 2023). Promosi jabatan sangat penting bagi organisasi karena memberikan stabilitas dan meningkatkan moral staf. Selain

insentif finansial dan promosi jabatan, kebahagiaan kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja dan loyalitas karyawan (Desnirita & nataleon, 2021). Promosi memberi karyawan kesempatan untuk kemajuan profesional, peningkatan tanggung jawab, dan pengakuan atas prestasi mereka, sehingga menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi (Chamariyah, Agus & Budiarto, 2024).

Selain promosi, kesejahteraan karyawan sangat penting, meliputi unsur keuangan (gaji, tunjangan) dan faktor non-keuangan seperti lingkungan kerja yang kondusif, keseimbangan kehidupan kerja, dan jaminan keamanan kerja (Triany, Sutrisno & Darmaputra, 2023). Kesejahteraan karyawan merupakan elemen penting dari lingkungan kerja dan organisasi yang baik. Organisasi yang mengutamakan kesejahteraan akan memfasilitasi manajemen stres karyawan sekaligus menciptakan suasana yang bahagia dan produktif (Pratama, Intani & Larassaty, 2023). Kesejahteraan mencakup kesehatan mental dan fisik, bersama dengan aspek yang lebih rumit seperti tingkat kepuasan dan keterlibatan (Ariska, 2017).

Literatur yang ada terkait pengaruh promosi jabatan dan kesejahteraan terhadap loyalitas menunjukkan adanya gap, dimana terdapat penelitian yang menyatakan bahwa promosi jabatan dan kesejahteraan **berpengaruh positif** terhadap loyalitas pegawai (Iqbal & Syahrizal, 2021; Gultom, Ustrianana & Agung, 2021; Pratama, Intani & larassati, 2023; Sabrina et al, 2024; Saputra & Putri, 2024). Namun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan temuan (*research gap*). Beberapa studi menyatakan promosi jabatan dan kesejahteraan

berpengaruh positif terhadap loyalitas (Iqbal & Syahrizal, 2021; Gultom, Ustriyana & Agung, 2021; Saputra & Putri, 2024), sementara penelitian lain menemukan bahwa faktor tersebut **tidak berpengaruh** signifikan (Marpaung & Tanjung, 2023; Triany, Sutrisno & Darmaputra, 2023).

Untuk menjawab perbedaan hasil ini, penelitian ini mengajukan variabel **kepuasan kerja** sebagai **variabel mediasi**. Penelitian sebelumnya menunjukkan kepuasan kerja mampu memengaruhi loyalitas pegawai (Rahwana & Lestari, 2019; Giovanni & Ie, 2022; Asnaeni, Maryadi & Rahim, 2022). Dengan demikian, kepuasan kerja diharapkan dapat menjadi faktor yang menjembatani pengaruh promosi jabatan dan kesejahteraan terhadap loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja merupakan elemen krusial dari loyalitas karyawan. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pribadi terhadap kondisi dan pengalaman kerja seseorang di dalam suatu organisasi (Giovanni & Ie, 2022). Kepuasan kerja merupakan penentu utama loyalitas karyawan; bila karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh pimpinan, menerima otonomi dalam tanggung jawab mereka, termotivasi dalam tugas mereka, dan secara konsisten diberikan arahan dan dukungan, kepuasan kerja mereka akan meningkat, akibatnya menumbuhkan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi (Asnaeni, Maryadi & Rahim, 2022). Lebih lanjut, tingkat kepuasan kerja tertentu dapat menghalangi individu untuk mengejar peluang karier alternatif. Kepuasan kerja karyawan berkorelasi dengan loyalitas dan retensi dalam suatu perusahaan. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa

keterikatan atau loyalitas lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas (Rahwana & Lestari, 2019).

1.2. Rumusan Masalah

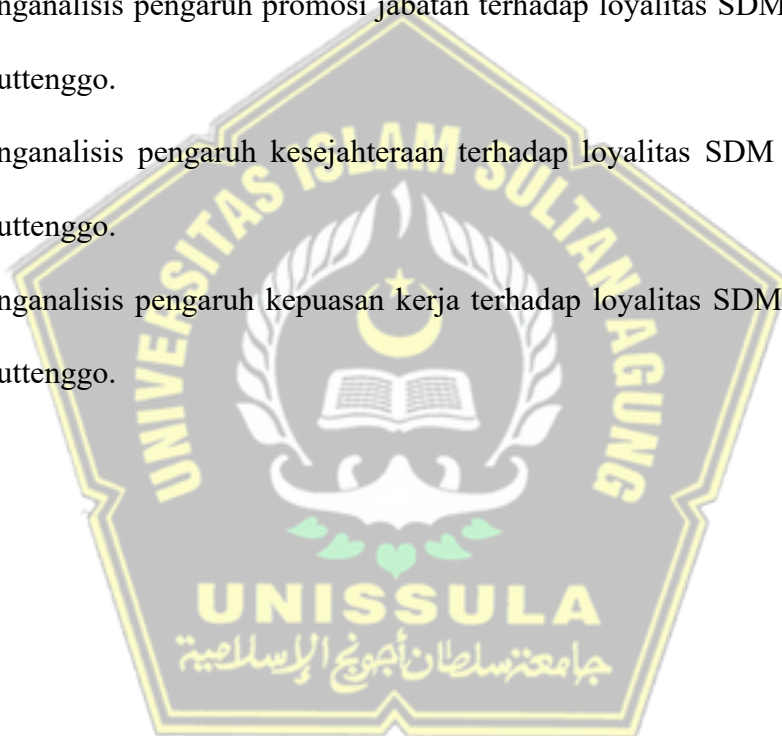
Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana model peningkatan loyalitas sumber daya manusia melalui promosi jabatan dan kesejahteraan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT PLN UID Suluttenggo? Secara lebih rinci, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja SDM PT PLN UID Suluttenggo?
2. Bagaimana pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja SDM PT PLN UID Suluttenggo?
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo?
4. Bagaimana pengaruh kesejahteraan terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja SDM PT PLN UID Suluttenggo.
2. Menganalisis pengaruh kesejahteraan terhadap kepuasan kerja SDM PT PLN UID Suluttenggo.
3. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo.
4. Menganalisis pengaruh kesejahteraan terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo.



1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan. Kajian ini memberikan pemahaman lebih dalam terkait peran promosi jabatan dan kesejahteraan dalam meningkatkan loyalitas, sekaligus menawarkan kontribusi akademik melalui pengujian kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi manajemen PT PLN UID Suluttenggo dalam merumuskan kebijakan promosi jabatan dan program kesejahteraan yang lebih efektif. Pemahaman terhadap pengaruh variabel-variabel tersebut diharapkan membantu perusahaan mengembangkan strategi yang tepat dalam menjaga karyawan berkualitas serta menekan tingkat *turnover*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Promosi Jabatan

Promosi jabatan dalam organisasi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja tinggi seorang pegawai. Menurut Malik dkk. (2017), Promosi menandakan kemajuan dalam peran seorang karyawan, yang berarti lebih banyak tanggung jawab dan peningkatan tunjangan. Promosi adalah kenaikan jabatan seorang karyawan dalam hierarki organisasi, yang umumnya menghasilkan tanggung jawab yang lebih besar, peningkatan pangkat, dan paket kompensasi yang lebih baik. Hasibuan (2018) menegaskan bahwa promosi berarti kemajuan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan wewenang, hak, status, dan pendapatan.

Siagian (2019) berpendapat bahwa promosi jabatan merupakan penugasan kembali seorang karyawan dari satu peran ke peran yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan tugas, tanggung jawab, dan wewenang dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Menurut Afandi (2016), promosi terjadi ketika seorang pemimpin mengangkat seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar, setelah melalui proses evaluasi yang menilai mereka layak untuk dipromosikan.

Siagian (2019) dan Afandi (2016) juga menjelaskan bahwa promosi merupakan proses peningkatan jabatan yang disertai dengan penilaian objektif

terhadap kompetensi pegawai. Akibatnya, promosi jabatan dapat dianggap sebagai peningkatan tanggung jawab dan kesejahteraan, yang selanjutnya mendorong individu untuk terus mengembangkan diri. Oleh karena itu, promosi jabatan harus dilakukan secara adil, yaitu melalui evaluasi objektif terhadap kompetensi personel yang dipromosikan (Manullang, 2019).

Berdasarkan sudut pandang berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berarti pemberian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih luas kepada karyawan, disertai peningkatan kompensasi dan tunjangan tambahan, sehingga meningkatkan beban kerja dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Kurniawan, Irawan, dan Primandari (2025) merinci indikator promosi jabatan yang meliputi kesempatan karir, kinerja, kejelasan prosedur, keadilan, serta dorongan motivasi kerja dengan rincian sebagai berikut:

1. Kesempatan karir terbuka bagi seluruh karyawan; proses promosi memberikan peluang bagi semua karyawan yang memenuhi syarat, tanpa adanya diskriminasi atau favoritisme, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
2. Promosi diberikan berdasarkan kinerja; karyawan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi karena menunjukkan kinerja yang unggul, melampaui ekspektasi, dan memberikan kontribusi luar biasa kepada organisasi
3. Kejelasan mekanisme promosi; proses dan persyaratan untuk mendapatkan promosi didokumentasikan dengan jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan

4. Keadilan dalam pemberian promosi; proses dan keputusan promosi dianggap adil dan objektif, di mana setiap karyawan mendapatkan perlakuan yang sama berdasarkan kontribusi dan kualifikasi mereka
5. Mendorong motivasi; promosi merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar tetap semangat, loyal, dan bersemangat dalam menjalankan tugas

2.1.2. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan mencakup kondisi finansial maupun non-finansial yang mendukung produktivitas kerja. Sedarmayanti (2016) menyatakan bahwa kesejahteraan berarti kondisi di mana kebutuhan material karyawan tercukupi, sehingga mereka merasa aman dan nyaman. Pemantauan tingkat kesejahteraan di sini dapat dicapai melalui penyediaan sumber daya keuangan atau non-keuangan, serta layanan dan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan (Sofyandi, 2018).

Hasibuan (2018) menyebut kesejahteraan sebagai kompensasi pelengkap, baik material maupun non-material. Mathis dan Jackson (2019) menekankan bahwa program kesejahteraan merupakan kompensasi tidak langsung, sedangkan UU RI No. 13 tentang Ketenagakerjaan menegaskan bahwa “kesejahteraan mencakup kebutuhan jasmani dan rohani pekerja, baik di dalam maupun diluar hubungan kerja yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang sehat dan aman.”

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan adalah upaya organisasi menjaga keseimbangan fisik dan psikologis karyawan, agar tercapai produktivitas optimal.

Wijayanti, Wolor, dan Utari (2025) menguraikan indikator kesejahteraan meliputi gaji sesuai tanggung jawab, tunjangan, fasilitas kerja memadai, jaminan kesehatan/pensiun, serta program non-finansial.

1. Gaji sesuai tanggung jawab; merupakan bentuk penghargaan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan
2. Tunjangan; merupakan penghargaan tambahan selain gaji, seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari raya (THR), yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan
3. Fasilitas kerja memadai; Lingkungan dan sarana kerja yang baik, seperti jadwal kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh (remote work), dan fasilitas lainnya, yang mendukung kondisi kerja yang lebih baik.
4. Jaminan kesehatan dan pensiun memadai; perlindungan finansial melalui jaminan kesehatan dan pensiun yang memberikan rasa aman dan ketenangan bagi karyawan dan keluarganya.
5. Program kesejahteraan non finansial; Program-program yang berfokus pada pengembangan pribadi dan mental karyawan, bukan hanya materi, yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan

2.1.3. Loyalitas Karyawan

Loyalitas diartikan sebagai kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang tidak hanya tampak dari lamanya bekerja, tetapi juga dari ide, usaha, dan kontribusi yang diberikan (Onsardi, 2017). Dewi (2019) menyebut loyalitas sebagai faktor yang memengaruhi perkembangan karir. Di sisi lain, Sutriniasih (2018) menggarisbawahi dampak atribut pekerjaan dan organisasi yang diperoleh selama masa kerja. Loyalitas karyawan didasarkan pada kepercayaan, rasa memiliki yang mendalam, dan komitmen untuk tetap bersama organisasi. Kebahagiaan karyawan berdampak positif pada loyalitas dan kepercayaan diri karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja (Al-edenat dan Alhawamdeh, 2018). Menurut Siswanto (2012:28), loyalitas karyawan biasanya disamakan dengan komitmen organisasi dan terkadang dianggap sebagai sikap. Meskipun demikian, aspek penting dalam sebuah organisasi bukanlah sikap (atau elemen kognitif) melainkan komponen yang dapat ditindaklanjuti yang berdampak pada laba bersih.

Loyalitas karyawan merupakan sikap dan perilaku individu terhadap organisasi yang tercermin dalam komitmen mereka untuk tetap bekerja, memberikan kontribusi terbaik, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2013) menguraikan loyalitas dalam tiga bentuk: komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan.

Kesetiaan karyawan ditunjukkan melalui kesediaan membela perusahaan, keterikatan emosional, serta rasa memiliki (Hasibuan, 2018). Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Kusumo (2016) menyatakan bahwa loyalitas mencakup pengakuan timbal balik di

antara anggota kelompok besar, rasa memiliki yang mendalam, banyaknya persahabatan dalam organisasi, dan terjalinnya ikatan pribadi selama bekerja.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Loyalitas karyawan dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap perusahaan yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab, kesetiaan terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian.

Susanti et al. (2021) merinci indikator loyalitas: kemauan tetap bekerja, komitmen tinggi, kebanggaan menjadi bagian perusahaan, kesediaan bekerja keras, dan tidak tertarik pindah ke organisasi lain:

1. Keinginan tetap bekerja di perusahaan; ikatan psikologis dan kemauan karyawan untuk terus menjadi anggota organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang
2. Komitmen tinggi terhadap perusahaan; sikap dan keinginan kuat seorang karyawan untuk mengabdikan seluruh daya dan upaya demi kepentingan dan pencapaian tujuan organisasi
3. Kebanggaan menjadi bagian perusahaan; wujud dari keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.
4. Bersedia bekerja keras; menunjukkan adanya upaya sungguh-sungguh, tekad, dan ketekunan dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan
5. Tidak berminat pindah ke perusahaan lain; kecenderungan untuk tidak meninggalkan perusahaan atau tempat kerja saat ini demi tempat lain.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sentimen positif yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang. Mangkunegara (2019) memandangnya sebagai emosi dukungan atau penolakan terhadap kondisi kerja. Hubungan yang harmonis antara kebutuhan pribadi dan tanggung jawab profesional karyawan akan menumbuhkan kebahagiaan kerja.

Sutrisno (2016) menekankan pengaruh situasi kerja, kerja sama, dan imbalan. Wijono (2015) memandangnya sebagai konsekuensi dari interpretasi unik terhadap pengalaman kerja. Evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka tercermin dalam tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka. Bersamaan dengan itu, Locke (2019) menggarisbawahi dimensi emosional yang bermanfaat dari peristiwa-peristiwa ini. Akibatnya, kepuasan kerja menandakan reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang memengaruhi kinerja. Kebahagiaan kerja yang meningkat menghasilkan kinerja puncak.

Herfianti, Wardoyo, dan Witjaksono (2024) menyebut indikator kepuasan kerja mencakup kesesuaian pekerjaan, beban kerja, hubungan harmonis, dukungan atasan, lingkungan kondusif, serta keseimbangan kerja-pribadi:

1. Pekerjaan sesuai keahlian dan minat; ketika pekerjaan sesuai dengan keahlian dan minat, karyawan merasa lebih termotivasi dan kompeten, yang berkontribusi pada kepuasan kerja
2. Beban kerja sesuai kemampuan; beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan ketegangan dan kelelahan. Tugas yang sesuai dengan

kemampuan seseorang dapat meningkatkan kenikmatan dan mengurangi rasa lelah.

3. Hubungan kerja harmonis; hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang sangat memengaruhi kepuasan kerja
4. Dukungan dan apresiasi dari atasan; dukungan, pengakuan, dan apresiasi dari atasan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
5. Lingkungan kerja kondusif; lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan positif secara keseluruhan mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja
6. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi; kemampuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi, sangat penting untuk kepuasan kerja jangka panjang

2.2. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian ini dibangun dari kajian teori sebelumnya:

2.2.1. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Promosi jabatan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Yubu, Tamengkel & Mukuan, 2023). Promosi jabatan berarti kemajuan personel ke posisi yang lebih tinggi berdasarkan prestasi mereka, disertai dengan peningkatan pendapatan, prestise, dan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dibandingkan dengan peran mereka sebelumnya (Desnirita & Nataleon, 2021). Promosi jabatan dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan bakat

karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Program promosi jabatan ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang menyadari potensi mereka (Satriawati, Rismawan & Andika, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.2. Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja

Kesejahteraan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Kesejahteraan pegawai yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya (Hermanto & Darmanah, 2019). Kesejahteraan karyawan dipandang sebagai wujud komitmen organisasi terhadap tenaga kerjanya, dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup mereka. Perusahaan menegaskan bahwa peningkatan standar hidup memungkinkan karyawan untuk mengatasi kesulitan hidup sehari-hari, sehingga memungkinkan mereka untuk berkonsentrasi penuh pada kontribusi mereka terhadap organisasi (Saputra & Waspodo, 2024). Karyawan yang menerima nilai kesejahteraan lebih tinggi cenderung memperoleh kepuasan kerja lebih besar; sebaliknya, mereka yang menerima nilai kesejahteraan lebih rendah akan mengalami kepuasan kerja lebih kecil (Amin & Yusra, 2021). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.2.3. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Loyalitas SDM

Promosi sangat penting dalam suatu organisasi karena memberikan kontribusi yang signifikan dalam memberikan insentif nyata, meningkatkan prestise karyawan, dan menumbuhkan loyalitas kerja (Desnirita & Nataleon, 2021). Semua karyawan berhasrat untuk memajukan karier mereka melalui promosi, yang dianggap sebagai penghargaan atas kinerja teladan dalam peran mereka saat ini dan pengakuan atas kemampuan dan potensi mereka untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi (Marpaung & Tanjung, 2023). Jika promosi jabatan tercapai maka dapat memicu seorang karyawan untuk loyal terhadap perusahaan tersebut dengan wujud kesetiaan dari karyawan terhadap perusahaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga karyawan akan tetap bertahan membangun perusahaan (Gultom, Ustriyana & Agung, 2021). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap loyalitas SDM

2.2.4. Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Loyalitas SDM

Kesejahteraan karyawan mengacu pada gaji tambahan, baik materiil maupun non-materiil, yang dialokasikan sesuai kebijakan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan fisik dan emosional karyawan, sehingga menumbuhkan loyalitas (Ariska, 2017). Konsep kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup remunerasi finansial tetapi juga serangkaian elemen yang lebih luas, termasuk asuransi kesehatan, inisiatif kemajuan karier, tempat kerja yang inklusif, dan bantuan psikologis. Sehingga apabila kesejahteraan karyawan

terpenuhi dapat menciptakan loyalitas karyawan (Sabrina et al, 2024). Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kesejahteraan rendah di tempat kerja lebih mungkin untuk meninggalkan perusahaan tersebut (Pratama, Intani & Larassaty, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap loyalitas SDM

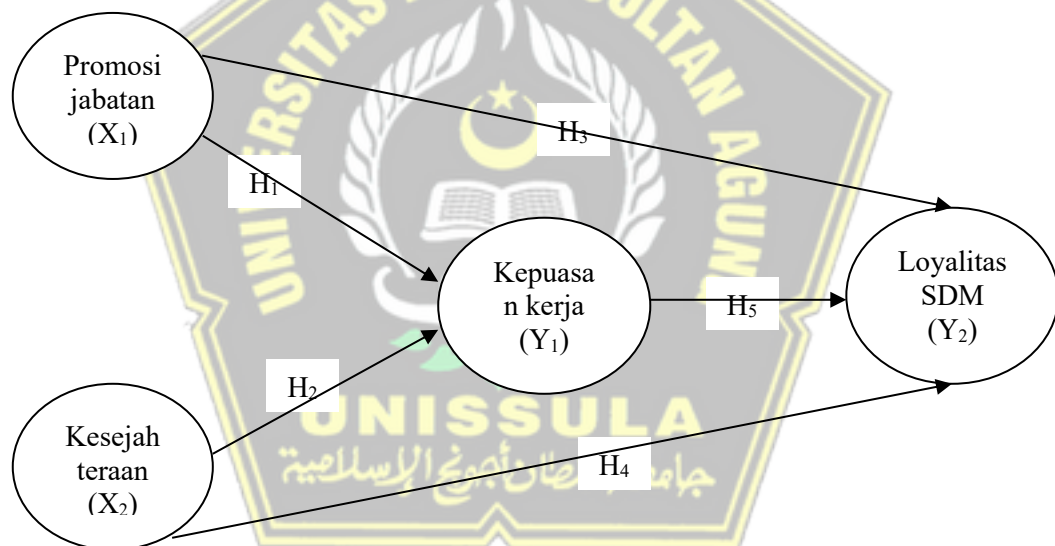
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas SDM

Kepuasan kerja sangat penting bagi individu dan organisasi, karena memengaruhi hasil upaya karyawan dan kepuasan mereka terhadap manajemen dan tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Amanda & Adrian, 2024). Tingkat kepuasan kerja tertentu dapat membuat seseorang enggan mengejar peluang karier alternatif. Kepuasan kerja karyawan meningkatkan kemungkinan mereka untuk bertahan di perusahaan (Rahwana & Lestari, 2019). Meningkatnya kepuasan kerja di kalangan karyawan berkorelasi dengan meningkatnya loyalitas (Giovanni & Ie, 2022). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas SDM

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel: promosi jabatan (X_1) dan kesejahteraan (X_2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Y_1) sebagai variabel mediasi, dan loyalitas SDM (Y_2) sebagai variabel dependen. Secara konseptual, promosi jabatan dan kesejahteraan memengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada loyalitas SDM. Kerangka ini divisualisasikan melalui model penelitian yang memuat jalur pengaruh langsung maupun tidak langsung. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan desain kausal. Teknik kuantitatif dipilih karena menekankan pengujian hipotesis menggunakan analisis data numerik, sedangkan desain kausal digunakan untuk menyelidiki interaksi sebab-akibat antar variabel. Menurut Sugiyono (2019), Penelitian kuantitatif kausal bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam hal ini, variabel independennya adalah promosi jabatan dan kesejahteraan, sedangkan variabel dependennya adalah loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keduanya. Menurut Sekaran (2016), penelitian kausalitas kuantitatif berusaha untuk memastikan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Penelitian kausal ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel independen (promosi jabatan dan kesejahteraan) terhadap variabel dependen (loyalitas karyawan) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2019:80), definisi populasi adalah sebagai berikut: Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT PLN UID Suluttenggo, berjumlah 1.100 orang.

3.2.2. Sampel

Sugiyono (2019: 81) mendefinisikan sampel adalah bagian dari populasi yang mewujudkan karakteristik populasi, yang berfungsi sebagai sumber data penelitian. Sampel ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden pada penelitian ini adalah:

- 1) Karyawan tetap dengan masa kerja minimal 5 tahun.
- 2) Pernah mengalami promosi jabatan.
- 3) Bersedia menjadi responden penelitian.

Ukuran sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus (Hair et al, 2019) sebagai berikut:

$$5 - 10 \times \text{Indikator}$$

Dengan total 21 indikator, jumlah sampel yang digunakan adalah 105 responden karyawan PT PLN UID Suluttenggo.

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Promosi Jabatan	Tingkat kesempatan dan mekanisme promosi jabatan yang dirasakan karyawan di perusahaan	1. Kesempatan karir 2. Prestasi kerja 3. Transparansi 4. Keadilan 5. Motivasi kerja	Likert 1- 5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			(Kurniawan, Irawan & Primandari, 2025)	
2	Kesejahteraan	Tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan baik finansial maupun non finansial yang diberikan perusahaan	1. Gaji 2. Tunjangan 3. Fasilitas kerja 4. Jaminan kesehatan dan pensiun 5. Program kesejahteraan non finansial (Wijayanti, Wolor & Utari, 2025)	Likert 1- 5
3	Kepuasan Kerja	Tingkat kenyamanan, kesesuaian dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan dan hubungan kerja	1. Kesesuaian pekerjaan 2. Beban kerja 3. Hubungan kerja 4. Dukungan atasan 5. Lingkungan kerja 6. Keseimbangan kerja (Herfianti, Wardoyo & Witjaksono, 2024).	Likert 1- 5
4	Loyalitas SDM	Tingkat kesetiaan dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja serta mendukung perusahaan	1. Kemauan kerja 2. Komitmen 3. Kebanggaan 4. Kesediaan kerja lebih 5. Minat kerja (Susanti et al, 2021).	Likert 1- 5

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator penelitian. Instrumen disusun dalam skala *Likert* lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data. Instrumen penelitian ini dapat berupa kuesioner, lembar observasi, dan berbagai format pengumpulan data lainnya (Notoatmodjo, 2020). Instrumen disusun berdasarkan operasionalisasi variabel yang telah dibuat dengan disusun berdasarkan skala yang sesuai (Indrawan & Yaniawati, 2016). Instrumen penelitian harus memiliki skala untuk memudahkan pengukuran yang bertujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat (Sugiyono, 2019:92). Peneliti berfungsi sebagai instrumen pengumpulan data. Kuesioner

berfungsi sebagai instrumen tambahan dalam pengumpulan data ini. Kuesioner adalah kumpulan pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk mengumpulkan informasi (Arikunto, 2019:194).

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa skala Likert efektif dalam menilai sikap, persepsi, dan pandangan responden terkait isu-isu sosial. Penulis menggunakan kuesioner skala likert (*likert's summated ratings*) sebagai alat penelitian untuk menilai respons partisipan dalam penelitian ini. Kuesioner disebarakan secara daring (*Google Form*) kepada responden yang memenuhi kriteria. Validitas instrumen diperoleh melalui penyusunan indikator berdasarkan teori, sedangkan reliabilitas diuji dengan melihat konsistensi jawaban responden. Sementara untuk keperluan analisis kuantitatif di berikan skor sebagai berikut:

Tabel 3.3. Penilaian Skala Likert

Jawaban Responden	Poin Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Menurut Ghazali & Latan (2020), PLS-SEM sesuai digunakan untuk penelitian eksploratif dengan model reflektif. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pendekatan pengumpulan data, dengan memberikan serangkaian pernyataan tertulis kepada responden sebagai tanggapan. Sofyan (2017) menyatakan bahwa

pemodelan persamaan struktural, yang umumnya disebut sebagai *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM), menggunakan SmartPLS versi 3.0 untuk analisis data dan pemodelan rute menggunakan variabel laten. Ghazali dan Latan (2020:7) menyatakan bahwa analisis PLS-SEM sering kali memiliki dua sub-model: model pengukuran, yang disebut sebagai *outer model*, dan model struktural, yang dikenal sebagai *inner model*. Model pengukuran menggambarkan hubungan antara variabel yang tampak atau teramati dan variabel laten yang ingin dinilai. Secara bersamaan, model struktural menggambarkan kekokohan estimasi di antara variabel laten atau konstruk.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Ghazali dan Latan (2020), *Outer Model* menggambarkan hubungan antara setiap blok indikator dan variabel latennya. *Outer Model* menilai validitas dan reliabilitas konstruk suatu instrumen. Hal ini penting untuk mengevaluasi kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur konstruk yang dituju secara akurat, reliabilitas instrumen dalam menilai suatu konsep, atau konsistensi responden dalam memberikan jawaban dalam kuesioner atau alat penelitian. *Outer Model* untuk mengukur validitas (*convergent* dan *discriminant validity*) serta reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*):

a. *Convergent Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator refleksif dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk.

b. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

c. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Akan tetapi penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 3.3 Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity L	Loading Factor	> 0.70
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0.50
Discriminant Validity	Cross Loading	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0.70
	Composite Reliability	> 0.70

Sumber: Ghazali dan Latan (2020:71)

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten melalui nilai R-square, path coefficient, dan uji hipotesis. Kriteria uji meliputi: loading factor $> 0,70$, AVE $> 0,50$, reliabilitas $> 0,70$, serta T-statistik $> 1,96$ pada taraf signifikansi 5%. Menurut Ghazali dan Latan (2020:73), Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan substansi teori. Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 3.4 Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
R-square	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Hair et al 2011)

Sumber: Ghazali dan Latan (2020:75)

3. Uji hipotesis

Setelah model secara keseluruhan dan secara parsial diuji, maka pada tahap berikutnya dilakukan pengujian hipotesis. Menurut Ghazali dan Latan (2020:147), uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi p value = 0,05. Apabila nilai T-statistik $>$ T-tabel, maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

4. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel melalui variabel mediasi. Menurut Ghazali dan Latan (2020:280) apabila suatu model dibentuk dengan menggunakan variabel mediasi, maka suatu model regresi berganda tidak dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Teknik analisis yang tepat yaitu analisis jalur. Analisis jalur

memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan PT PLN UID Suluttenggo. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring (*Google Form*) yang dibagikan via *WhatsApp* pada periode 5–25 Agustus 2025. Dari 106 kuesioner yang masuk, satu tidak digunakan karena responden tidak memenuhi kriteria masa kerja minimal lima tahun, sehingga jumlah data yang dianalisis adalah 105 responden. Selanjutnya sisanya sebanyak 105 jawaban setelah diverifikasi telah memenuhi syarat sebagai responden. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 105 responden dengan karakteristik yang dapat dipaparkan berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	90,5
	Perempuan	10	9,5
Total		105	100
Rentang Usia	18 – 25 tahun	2	1,9
	26 – 35 tahun	74	70,5
	36 – 45 tahun	29	27,6
Total		105	100
Pendidikan	SMA sederajat	2	1,9
	Diploma	23	21,9
	Sarjana	65	61,9
	Magister	15	14,3
Total		105	100
Masa Kerja	6 – 10 tahun	46	43,8
	11 – 15 tahun	48	45,7
	16 – 20 tahun	11	10,5
Total		105	100%

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki (90,5%), mencerminkan dominasi tenaga kerja pria dalam sektor ketenagalistrikan yang menuntut mobilitas tinggi, menuntut jam kerja yang panjang atau lokasi kerja yang sulit dijangkau, seperti yang sering terjadi dalam pekerjaan di PLN.

Dari sisi usia, 70,5% responden berusia 26–35 tahun, yakni kelompok usia produktif. Karyawan pada masa usia ini lebih memiliki pengalaman kerja yang lebih luas dan mendalam serta memiliki kematangan emosi, sehingga lebih memahami dinamika pekerjaan dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih efektif.

Sementara itu, 61,9% responden berpendidikan Sarjana, yang menunjukkan tingkat pendidikan relatif tinggi di lingkungan kerja ini. Karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi lebih memiliki kepercayaan diri, keterampilan pemecahan masalah, dan kemampuan analitis, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Karakteristik masa kerja menunjukkan sebanyak 45,7% karyawan telah bekerja selama 11 - 15 tahun di PT PLN UID Suluttenggo. Pegawai dengan masa kerja 11 - 15 tahun memiliki pengalaman yang lebih mendalam dalam operasional dan tantangan di PLN. Mereka lebih familiar dengan prosedur, sistem, dan jaringan yang ada sehingga dapat berkontribusi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

4.2. Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Deskripsi data penelitian meliputi variabel promosi jabatan, kesejahteraan, kepuasan kerja, dan loyalitas SDM. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS : \frac{TT - TR}{\text{Skala}}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS : \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

Tanggapan 105 karyawan PT PLN UID Suluttenggo mengenai promosi jabatan, kesejahteraan, kepuasan kerja dan loyalitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1. Deskripsi Variabel Promosi Jabatan

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Promosi Jabatan

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
PJ1	Kesempatan karir	3	15	31	35	21	3,53	Sedang
PJ2	Prestasi kerja	2	15	37	31	20	3,50	Sedang
PJ3	Transparansi	4	16	45	24	16	3,30	Sedang
PJ4	Keadilan	2	13	40	33	17	3,48	Sedang
PJ5	Motivasi kerja	2	13	36	38	16	3,50	Sedang
Rata-rata							3,46	Sedang

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai promosi jabatan memiliki nilai rata-rata 3,46 (sedang) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan cukup baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo menerapkan sistem promosi jabatan yang cukup baik. Tanggapan responden terkait kesempatan karir menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 3,53 (sedang). Hal ini menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo cukup memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan. Kemudian tanggapan mengenai transparansi memperoleh nilai rata-rata 3,30 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme promosi jabatan di PT PLN UID Suluttenggo cukup jelas dan transparan.

4.2.2. Deskripsi Variabel Kesejahteraan Karyawan

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel kesejahteraan Karyawan

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
KK1	Gaji	0	8	21	39	37	4,00	Tinggi
KK2	Tunjangan	3	8	22	43	29	3,83	Tinggi

KK3	Fasilitas Kerja	2	10	26	40	27	3,76	Tinggi
KK4	Jaminan Kesehatan dan Pensiun	2	5	18	44	36	4,02	Tinggi
KK5	Program kesejahteraan non finansial	1	13	28	38	25	3,70	Tinggi
Rata-rata							3,82	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kesejahteraan karyawan memiliki nilai rata-rata 3,82 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN UID Suluttenggo mendapatkan kesejahteraan yang tinggi/baik. Tanggapan responden terkait jaminan kesehatan dan pensiun menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,02 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo memberikan jaminan kesehatan dan pensiun yang cukup. Kemudian tanggapan mengenai program kesejahteraan non finansial memperoleh nilai rata-rata 3,70 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo memberikan program kesejahteraan non-finansial (rekreasi/employee gathering, dll.) kepada karyawannya.

4.2.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
KEP1	Kesesuaian pekerjaan	1	14	26	44	20	3,65	Sedang
KEP2	Beban kerja	0	7	25	48	25	3,87	Tinggi
KEP3	Hubungan kerja	0	5	18	48	34	4,06	Tinggi
KEP4	Dukungan atasan	2	8	19	42	34	3,93	Tinggi
KEP5	Lingkungan kerja	1	9	17	44	34	3,96	Tinggi
KEP6	Keseimbangan kerja	1	12	26	37	29	3,77	Tinggi
Rata-rata							3,87	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3,87 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN UID Suluttenggo memiliki kepuasan kerja yang tinggi/baik. Tanggapan responden terkait hubungan kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,06 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN UID Suluttenggo merasa hubungan dengan rekan kerja sangat harmonis. Kemudian tanggapan mengenai kesesuaian pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,65 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan PT PLN UID Suluttenggo sesuai dengan keahlian dan minat yang dimiliki.

4.2.4. Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Loyalitas Karyawan

Kode	Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean	Kriteria
LY1	Kemauan kerja	0	3	15	41	46	4,24	Tinggi
LY2	Komitmen	0	9	8	46	42	4,15	Tinggi
LY3	Kebanggaan	0	7	10	40	48	4,23	Tinggi
LY4	Kesediaan kerja lebih	0	7	16	44	38	4,08	Tinggi
LY5	Minat kerja	0	9	17	37	42	4,07	Tinggi
Rata-rata							4,15	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai loyalitas memiliki nilai rata-rata 4,15 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan baik terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN UID Suluttenggo memiliki loyalitas yang tinggi/baik. Tanggapan responden terkait kemauan kerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 4,24 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan

memiliki keinginan untuk tetap bekerja di PT PLN UID Suluttenggo dalam jangka panjang. Kemudian tanggapan mengenai minat kerja memperoleh nilai rata-rata 4,07 (tinggi) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan karyawan PT PLN UID Suluttenggo tidak berminat untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan rata-rata skor pada tiap indikator berada pada kategori tinggi, yang berarti persepsi responden terhadap promosi jabatan dan kesejahteraan relatif baik. Kepuasan kerja juga berada pada tingkat memadai, dan loyalitas karyawan tercermin dari komitmen untuk bertahan serta memberikan kontribusi optimal. Hasil ini mengindikasikan bahwa keempat variabel penelitian berperan penting dalam dinamika SDM PT PLN UID Suluttenggo.

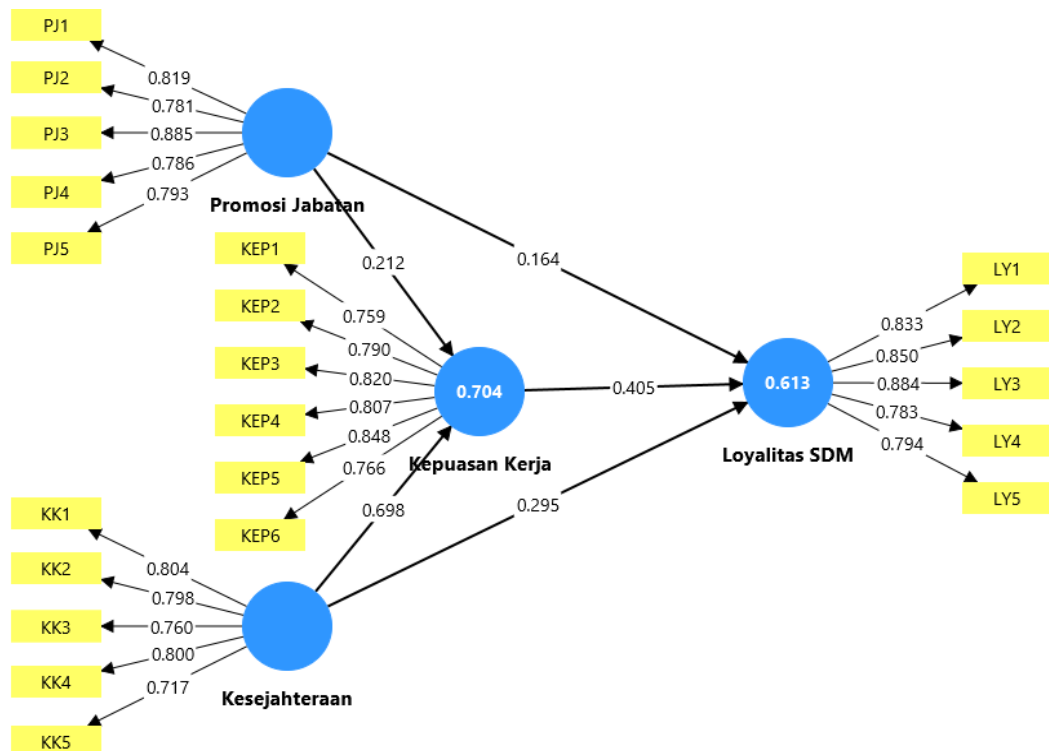
4.3. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Analisis dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *software SmartPLS 3.0*.

4.3.1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*).

Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1. *Outer Model (Measurement Model)*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini dijelaskan hasil validitas dan reliabilitas yang telah diproses melalui PLS-SEM algoritm:

1. *Convergen Validity*

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai outer loading sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loadingnya* $\geq 0,7$, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4.6 Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kepuasan Kerja	KEP1	0.759	0.758	0.056	13.450	0.000
	KEP2	0.790	0.788	0.047	16.921	0.000
	KEP3	0.820	0.819	0.037	21.940	0.000
	KEP4	0.807	0.806	0.043	18.807	0.000
	KEP5	0.848	0.848	0.028	29.895	0.000

Variabel	Indikator	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
Kesejahteraan	KEP6	0.766	0.763	0.046	16.641	0.000
	KK1	0.804	0.803	0.036	22.311	0.000
	KK2	0.798	0.796	0.038	21.106	0.000
	KK3	0.760	0.755	0.057	13.323	0.000
	KK4	0.800	0.799	0.038	21.028	0.000
	KK5	0.717	0.713	0.066	10.906	0.000
Loyalitas	LY1	0.833	0.832	0.033	24.967	0.000
	LY2	0.850	0.847	0.040	21.438	0.000
	LY3	0.884	0.879	0.032	27.900	0.000
	LY4	0.783	0.778	0.061	12.753	0.000
	LY5	0.794	0.791	0.047	16.966	0.000
Promosi Jabatan	PJ1	0.819	0.818	0.036	22.739	0.000
	PJ2	0.781	0.778	0.053	14.604	0.000
	PJ3	0.885	0.885	0.023	38.363	0.000
	PJ4	0.736	0.783	0.062	12.729	0.000
	PJ5	0.793	0.791	0.042	18.717	0.000

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

2. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator.

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan	Loyalitas	Promosi Jabatan
KEP1	0.759	0.619	0.602	0.469
KEP2	0.790	0.664	0.563	0.456
KEP3	0.820	0.647	0.560	0.564

Indikator	Variabel			
	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan	Loyalitas	Promosi Jabatan
KEP4	0.807	0.697	0.607	0.525
KEP5	0.848	0.707	0.688	0.556
KEP6	0.766	0.595	0.557	0.387
KK1	0.692	0.804	0.587	0.443
KK2	0.609	0.798	0.422	0.389
KK3	0.630	0.760	0.539	0.520
KK4	0.669	0.800	0.698	0.455
KK5	0.574	0.717	0.522	0.464
LY1	0.641	0.634	0.833	0.475
LY2	0.673	0.648	0.850	0.500
LY3	0.631	0.599	0.884	0.512
LY4	0.555	0.537	0.783	0.425
LY5	0.595	0.573	0.794	0.523
PJ1	0.557	0.511	0.463	0.819
PJ2	0.488	0.491	0.471	0.781
PJ3	0.577	0.552	0.451	0.885
PJ4	0.418	0.382	0.459	0.786
PJ5	0.470	0.433	0.546	0.793

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
----	----------	-----	------------

1	Kepuasan Kerja	0.638	Valid
2	Kesejahteraan	0.603	Valid
3	Loyalitas	0.688	Valid
4	Promosi Jabatan	0.662	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kepuasan kerja (0,638), kesejahteraan (0,603), loyalitas (0,688) dan promosi jabatan (0,662) >0,5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornell Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk. Outer Model untuk menunjukkan validitas konvergen terpenuhi karena semua loading factor > 0,70 dan AVE > 0,50.

Tabel 4.9 *Fornell Larcker Criterion*

Variabel	KEP	KK	LY	PJ
Kepuasan Kerja	0.822			
Kesejahteraan	0.799	0.776		
Loyalitas	0.749	0.723	0.829	
Promosi Jabatan	0.620	0.586	0.588	0.816

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larcker criterion* masing-masing variabel yaitu kepuasan kerja sebesar (0,822), kesejahteraan (0,776), loyalitas (0,829) dan promosi jabatan (0,816) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

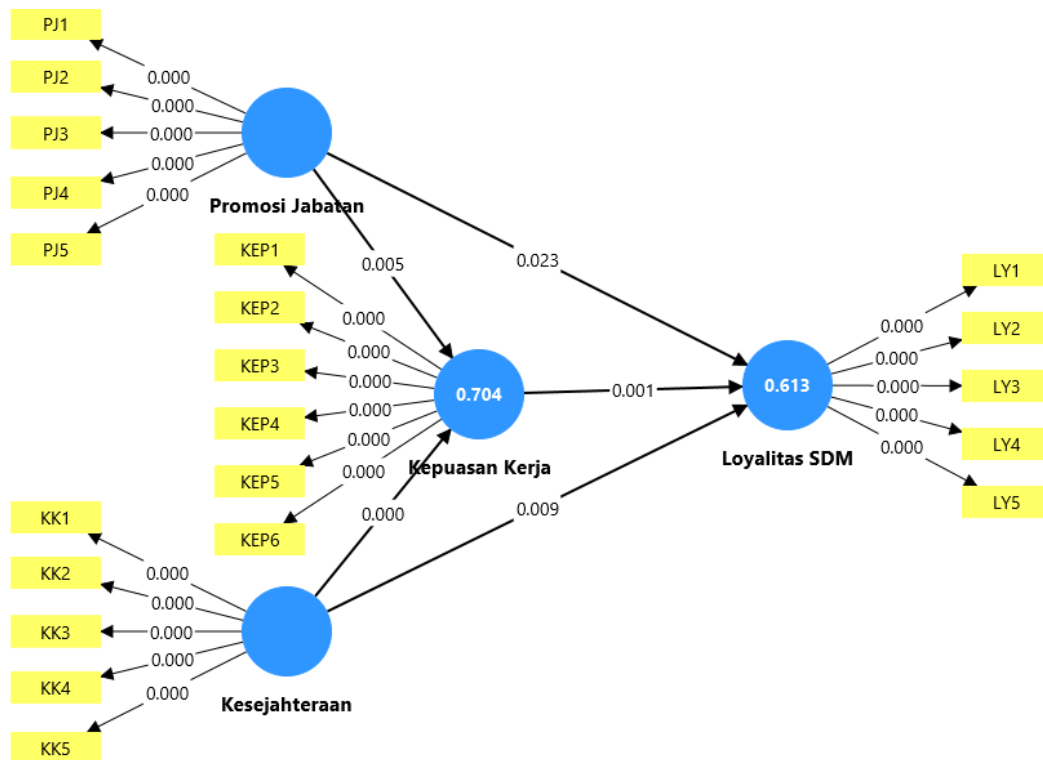
Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.889	0.886	Reliabel
Kesejahteraan	0.840	0.835	Reliabel
Loyalitas	0.889	0.886	Reliabel
Promosi Jabatan	0.874	0.872	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel. Reliabilitas instrumen juga tercapai dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70.

4.3.2. Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. Hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit*.

1. Pengaruh Langsung

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistic.

Tabel 4.11. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja	0.212	0.217	0.082	2.579	0.005	H ₁ diterima
Kesejahteraan -> Kepuasan Kerja	0.698	0.695	0.075	9.293	0.000	H ₂ diterima
Promosi Jabatan -> Loyalitas	0.164	0.164	0.083	1.990	0.023	H ₃ diterima
Kesejahteraan -> Loyalitas	0.295	0.303	0.124	2.375	0.009	H ₄ diterima
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.405	0.398	0.134	3.009	0.001	H ₅ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $0,005 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,579) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,212 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H₁ diterima.

b. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(9,293) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,698 (positif). Hal ini menunjukkan

bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Loyalitas

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas adalah sebesar $0,023 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(1,990) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,164 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti H_3 diterima.

d. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Loyalitas

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas adalah sebesar $0,009 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,375) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,295 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hasil ini mendukung hipotesis keempat yang berarti H_4 diterima.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,009) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,405 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hasil

ini mendukung hipotesis kelima yang berarti H_5 diterima.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effect dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, efek tidak langsung mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Menurut Rahadi (2023) dalam PLS-SEM, nilai kritis dengan alpha 0,05 untuk uji satu sisi, nilai kritisnya adalah 1,66. Sehingga Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05 dan Tstatistik lebih dari 1,66 maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.12. Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.086	0.089	0.048	1.776	0.036	Mampu memediasi
Kesejahteraan -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.282	0.275	0.096	2.937	0.002	Mampu memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Loyalitas

Berdasarkan sajian data pada tabel tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai

P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,036 < 0,05$ dan nilai T-

Statistics (1,776) > 1,66 dengan nilai original sampel sebesar 0,086 (positif) hal ini berarti kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif promosi jabatan terhadap loyalitas SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara promosi jabatan dengan loyalitas SDM.

b. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Loyalitas

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (2,937) > 1,66 dengan nilai original sampel sebesar 0,282 (positif) hal ini berarti kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif kesejahteraan terhadap loyalitas SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kesejahteraan dengan loyalitas SDM.

3. R-square (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kepuasan Kerja	0.704	0.698
2	Loyalitas	0.613	0.601

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh nilai *Adjusted R-square* dari kepuasan kerja 0,698 hal ini berarti 69,8% variasi atau perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh promosi jabatan dan kesejahteraan karyawan sedangkan

sisanya sebesar 30,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* loyalitas sebesar 0.601, hal ini berarti 60,1% variasi atau perubahan loyalitas dipengaruhi oleh promosi jabatan, kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan sisanya sebesar 39,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.125	Kecil
Kesejahteraan -> Kepuasan Kerja	1.081	Besar
Kesejahteraan -> Loyalitas	0.071	Kecil
Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja	0.100	Kecil
Promosi Jabatan -> Loyalitas	0.042	Kecil

Berdasarkan tabel diatas pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel kesejahteraan terhadap kepuasan kerja (1,081). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas (0,125), promosi jabatan terhadap kepuasan kerja (0,100), kesejahteraan terhadap loyalitas (0,071) dan promosi jabatan terhadap loyalitas (0,042).

5. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS , d_G , *chi square* dan NFI.

Tabel 4.15 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	$< 0,10$	0.073	Fit
2	d_ ULS	$> 0,05$	1.241	Fit
3	d_ G	$> 0,05$	0.747	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 101; $X^2_{\text{tabel}} = 125.4584$)	401.616	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.740	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.4. Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya promosi jabatan dan kesejahteraan dalam membangun loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

4.4.1. Pengaruh Langsung

1. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik dan banyak promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut akan meningkat. Promosi jabatan memberikan pengakuan atas prestasi, peningkatan status sosial dan tanggung jawab, peningkatan penghasilan dan fasilitas, serta peluang untuk

pengembangan diri, yang semuanya merupakan faktor kunci kepuasan kerja

Penelitian ini sejalan dengan (Yubu, Tamengkel & Mukuan, 2023) bahwa promosi jabatan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan seorang karyawan. Penelitian (Satriawati, Rismawan & Andika, 2023) menyatakan bahwa promosi Jabatan juga dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dengan adanya program promosi jabatan ini maka karyawan yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan dalam bekerja diperusahaan tersebut

Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN UID Suluttenggo disebabkan karena ketika karyawan mendapatkan promosi, mereka merasa dihargai atas kerja kerasnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan moral, motivasi, dan keterlibatan mereka, sehingga mereka lebih puas dengan pekerjaannya. Promosi jabatan adalah bentuk pengakuan perusahaan terhadap kemampuan dan kinerja karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan dipercaya untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu promosi jabatan sering kali disertai dengan peningkatan penghasilan, status sosial, dan fasilitas lainnya, yang meningkatkan rasa bangga dan kebahagiaan karyawan. Pemberian promosi jabatan juga berfungsi sebagai insentif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan bersemangat. Hal ini yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan

2. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik dan memadai kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan PLN (gaji, tunjangan, fasilitas, jaminan kesehatan dan pension, program kesejahteraan non finansial), maka semakin tinggi pula rasa puas dan senang karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika kesejahteraan menurun, kepuasan kerja juga akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amin & Yusra, 2021) bahwa pegawai yang mendapat nilai kesejahteraan yang lebih besar akan cenderung mendapatkan kepuasan kerja yang semakin besar, sebaliknya pegawai yang mendapatkan kesejahteraan yang kecil kepuasan kerjanya berkurang. Relevan dengan penelitian (Hermanto & Darmanah, 2019) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya sehingga berdampak pada kepuasan kerja.”

Kesejahteraan karyawan dianggap sebagai wujud perhatian PT PLN UID Suluttenggo terhadap karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Gaji, tunjangan, dan insentif yang sesuai dengan kontribusi karyawan memberikan rasa dihargai, yang berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja. Fasilitas kerja yang nyaman dan sehat secara fisik maupun mental menciptakan suasana kerja yang positif, membuat karyawan merasa betah dan lebih bersemangat. Sehingga Karyawan yang merasa

kesejahteraannya terpenuhi akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, yang kemudian berujung pada peningkatan kepuasan kerja mereka.

3. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Artinya, semakin karyawan di PLN mendapat kesempatan promosi jabatan, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dengan menunjukkan

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian (Gultom, Ustriyana & Agung, 2021) menyatakan bahwa jika promosi jabatan tercapai maka dapat memicu seorang karyawan untuk loyal terhadap perusahaan tersebut dengan wujud kesetiaan dari karyawan terhadap perusahaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi, sehingga karyawan akan tetap bertahan membangun perusahaan. Penelitian (Desnirita & Nataleon, 2021) bahwa promosi jabatan merupakan strategi yang diperlukan dalam sebuah organisasi karena termasuk aspek yang sangat penting dalam organisasi terutama dalam menawarkan penghargaan yang nyata, status pegawai dan peningkatan loyalitas kerja.

Promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT PLN UID Suluttenggo dapat disebabkan karena promosi memberikan pengakuan atas kinerja, meningkatkan motivasi, dan menciptakan jenjang karier yang jelas, yang semuanya berkontribusi pada rasa setia dan komitmen terhadap perusahaan. Promosi adalah bentuk pengakuan atas

kemampuan dan kerja keras karyawan, yang membuat karyawan merasa dihargai dan dipercaya untuk mengemban tanggung jawab lebih besar. Adanya promosi yang terstruktur menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo peduli pada pengembangan karyawannya dan menyediakan jalur karier yang jelas, sehingga meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Selain itu ketika karyawan merasa bahwa PT PLN UID Suluttenggo berinvestasi pada mereka melalui promosi jabatan, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dan berkomitmen untuk tetap setia pada perusahaan dalam jangka panjang.

4. Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Artinya semakin baik kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh perusahaan, semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan dimana peningkatan kesejahteraan akan berbanding lurus dengan peningkatan loyalitas karyawan, dan sebaliknya penurunan kesejahteraan akan menurunkan tingkat loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Sabrina et al, 2024) menunjukkan hasil yang relevan, dimana apabila kesejahteraan karyawan terpenuhi dapat menciptakan loyalitas karyawan dan sebaliknya, karyawan dengan tingkat kesejahteraan rendah di tempat kerja lebih mungkin untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Penelitian (Pratama, Intani & Larassaty, 2023) bahwa kesejahteraan karyawan (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan berdampak pada peningkatan loyalitas

Kesejahteraan karyawan dalam penelitian ini mencakup berbagai indikator dapat membuat karyawan merasa nyaman, aman, dan dihargai di tempat kerja, seperti gaji, tunjangan, fasilitas, jaminan sosial dan program kesejahteraan non finansial semuanya berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan. Program kesejahteraan yang baik menunjukkan bahwa PT PLN UID Suluttenggo mempercayai dan berinvestasi pada karyawannya, menumbuhkan rasa kepercayaan dan loyalitas timbal balik. Karyawan yang merasa kebutuhannya terpenuhi, baik secara finansial maupun non-finansial, cenderung memiliki keinginan lebih rendah untuk mencari pekerjaan di tempat lain, sehingga mengurangi *turnover*.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka loyalitas karyawan akan menurun.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Giovanni & Ie, 2022) Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin meningkat loyalitasnya. Penelitian (Rahwana & Lestari, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain, apabila karyawan mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan pada loyalitas

karyawan PT PLN UID Suluttenggo karena karyawan yang puas akan merasa pekerjaannya menyenangkan, termotivasi untuk memberikan hasil maksimal, dan cenderung menunjukkan dedikasi serta rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka. Selain itu karyawan yang puas menciptakan perasaan emosional positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan ini mendorong munculnya komitmen psikologis dan keinginan untuk tetap bersama perusahaan, tidak mencari pekerjaan lain. Hal ini disebabkan oleh terpenuhinya harapan karyawan akan pekerjaan dan lingkungan kerja yang baik, yang menghasilkan rasa penghargaan dan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

4.4.2. Pengaruh Tidak Langsung

1. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif promosi jabatan terhadap loyalitas SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara promosi jabatan dengan loyalitas SDM. Promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen PT PLN UID Suluttenggo memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Magdalena & Rulyati, 2019) bahwa promosi jabatan yang tepat dapat

meningkatkan kepuasan seorang karyawan tersebut, melalui kepuasan akan promosi jabatan yang diberikan maka loyalitas karyawan meningkat. Penelitian (Hasani, Tewal & Walangitan, 2023) menyatakan bahwa karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang tepat, dapat semakin meningkatkan kepuasan kerja, bila kepuasan kerja akan promosi jabatan tercapai berdasarkan asas keadilan akan mendorong loyalitas karyawan dengan bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai

Promosi jabatan menunjukkan bahwa karyawan dihargai atas kemampuan dan kecakapannya oleh PT PLN UID Suluttenggo. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, dan karyawan yang puas akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk tetap loyal kepada perusahaan yang memberikan pengakuan tersebut. Jika mereka mendapatkan promosi saat sudah puas, promosi terasa sebagai pengakuan yang pantas dan tulus, bukan sekadar formalitas, sehingga memperkuat rasa dihargai dan mengurangi kemungkinan mencari peluang di tempat lain. Selain itu kepuasan kerja sering kali terkait dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Jika karyawan yang merasa puas dan memiliki keseimbangan tersebut mendapatkan promosi, mereka akan melihat promosi itu sebagai bagian dari karier yang ingin mereka kembangkan dalam jangka panjang, bukan sebagai beban tambahan yang akan mengganggu keseimbangan mereka.

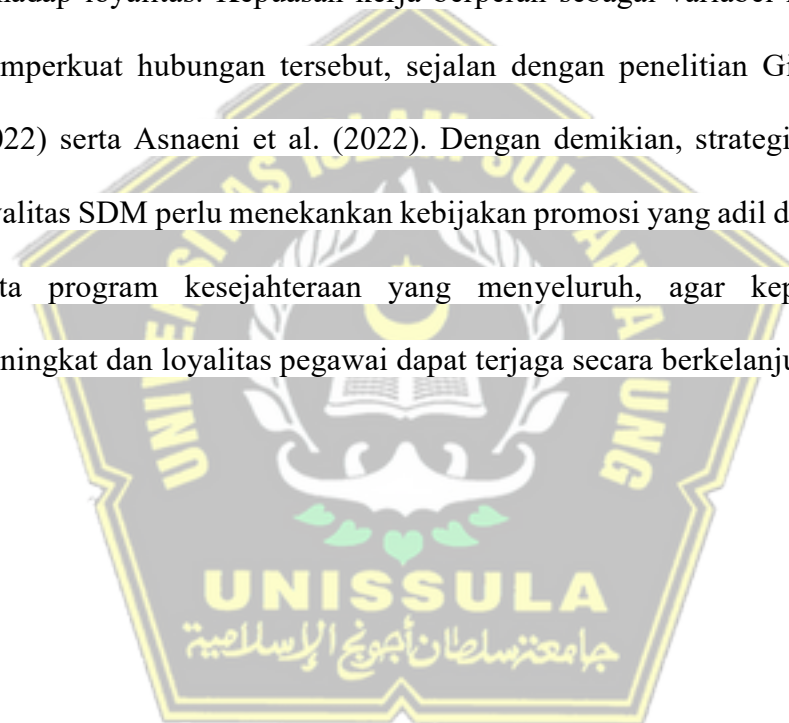
2. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Loyalitas

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif kesejahteraan terhadap loyalitas SDM. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kesejahteraan dengan loyalitas SDM. Ini berarti peningkatan kesejahteraan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kesejahteraan yang dirasakan karyawan memengaruhi perasaan puas mereka, dan rasa puas inilah yang menjadi jembatan untuk membangun loyalitas jangka panjang

Saputra dan Putri (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa persepsi terhadap kesejahteraan menjadi salah satu determinan utama dalam menciptakan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Ilmiyah et al, 2025) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai melalui kesejahteraan yang memadai, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kesejahteraan dapat menurunkan loyalitas dan memicu turnover intention.

Kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan antara kesejahteraan karyawan dan loyalitas SDM PT PLN UID Suluttenggo karena kesejahteraan yang memadai (melalui gaji, tunjangan, fasilitas, jaminan sosial dan program kesejahteraan non finansial yang baik) meningkatkan kepuasan, dan rasa senang terhadap pekerjaan serta perusahaan itulah yang kemudian mendorong

karyawan untuk tetap setia, bekerja lebih baik, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya tanpa perasaan puas yang muncul dari kesejahteraan yang dirasakan, kesejahteraan saja mungkin tidak cukup untuk secara langsung menciptakan loyalitas. Temuan ini mendukung penelitian Iqbal & Syahrizal (2021), Gultom et al. (2021), serta Saputra & Putri (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh positif promosi dan kesejahteraan terhadap loyalitas. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut, sejalan dengan penelitian Giovanni & Ie (2022) serta Asnaeni et al. (2022). Dengan demikian, strategi peningkatan loyalitas SDM perlu menekankan kebijakan promosi yang adil dan transparan serta program kesejahteraan yang menyeluruh, agar kepuasan kerja meningkat dan loyalitas pegawai dapat terjaga secara berkelanjutan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini menunjukkan bahwa karyawan akan merasa lebih puas bekerja di PT PLN UID Suluttenggo saat mereka diberikan kesempatan naik jabatan, yang mencerminkan pengakuan atas kerja keras dan kontribusinya
2. Kesejahteraan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti kesejahteraan yang baik seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, jaminan sosial dan program kesejahteraan non finansial yang sesuai akan membuat karyawan merasa lebih dihargai yang berdampak pada peningkatan perasaan puas terhadap pekerjaan
3. Promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, menunjukkan bahwa promosi jabatan bukan hanya soal peningkatan status dan tanggung jawab, tetapi juga pengakuan atas kinerja karyawan yang mendorong mereka untuk tetap bekerja di PT PLN UID Suluttenggo
4. Kesejahteraan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, ini berarti Karyawan yang merasa kesejahteraannya terpenuhi akan lebih mungkin untuk tetap bekerja di PT PLN UID Suluttenggo dalam jangka panjang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas SDM, ini berarti kepuasan kerja akan membuat karyawan lebih memilih untuk bertahan di PT PLN UID Suluttenggo dan tidak berniat pindah ke perusahaan lain

6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh promosi jabatan dan kesejahteraan terhadap loyalitas SDM, ini berarti Karyawan yang dihargai dengan promosi jabatan dan kesejahteraan akan merasa puas sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap berada di PT PLN UID Suluttenggo dan berkontribusi lebih baik.

Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh promosi jabatan dan kesejahteraan terhadap loyalitas.

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi manajemen PT PLN UID Suluttenggo.

1. Promosi Jabatan

Promosi jabatan hendaknya dilakukan secara objektif, transparan, dan berbasis kinerja agar pegawai merasa dihargai. Indikator terendah dalam variabel ini adalah transparansi, sehingga PT PLN UID Suluttenggo dapat menetapkan kebijakan promosi yang jelas dan konsisten dengan membuat dan dokumentasikan kebijakan promosi jabatan secara tertulis agar mudah dipahami semua karyawan dan memastikan semua karyawan menerima informasi yang sama tentang kebijakan ini melalui berbagai saluran seperti rapat atau email. PT PLN UID Suluttenggo dapat menggunakan sistem penilaian kinerja yang objektif dengan menggunakan feedback 360 derajat yang melibatkan berbagai level manajemen dalam penilaian agar hasilnya lebih objektif dan adil.

2. Kesejahteraan

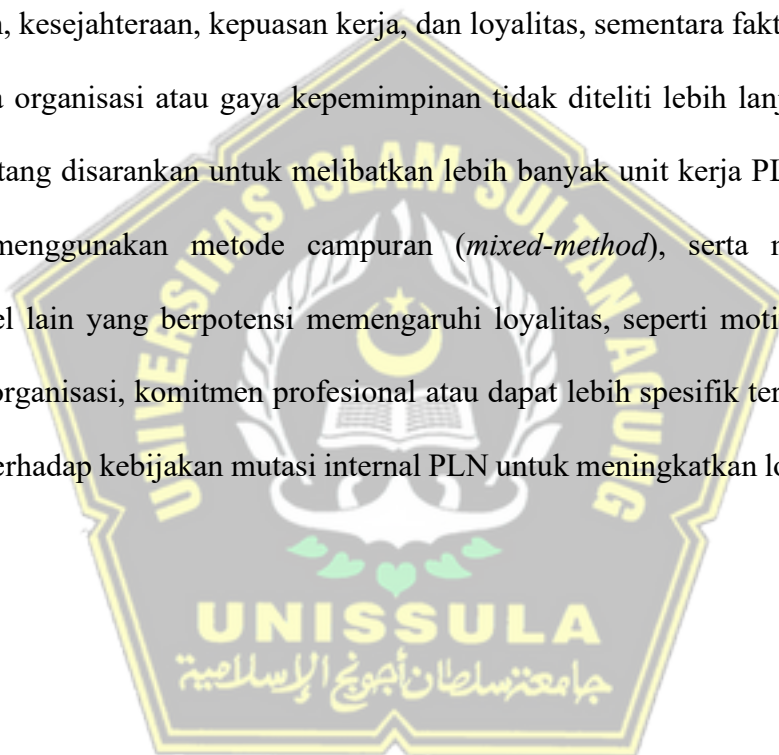
Program kesejahteraan perlu ditingkatkan, tidak hanya pada aspek finansial (gaji, tunjangan), tetapi juga aspek non-finansial seperti fasilitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan jaminan kesehatan. Indikator terendah dalam variabel ini adalah program kesejahteraan non finansial, sehingga PT PLN UID Suluttenggo dapat menyediakan opsi penataan kerja yang fleksibel, seperti jam kerja yang bisa diatur, untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Selain itu PT PLN UID Suluttenggo dapat memberikan apresiasi kunjungan/wisata luar negeri untuk karyawan berprestasi ataupun kompensasi akomodasi karyawan untuk pulang ke daerah asal dengan tanggungan perusahaan setiap periode tertentu.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan. Dengan kebijakan tersebut, diharapkan loyalitas karyawan akan semakin kuat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keberlangsungan perusahaan. Indikator terendah dalam variabel ini adalah kesesuaian pekerjaan, sehingga PT PLN UID Suluttenggo dapat memastikan penempatan karyawan pada posisi dan tugas yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka untuk membuat pekerjaan terasa lebih berarti dan menantang. Selain itu PT PLN UID Suluttenggo juga dapat menerapkan kebijakan mutasi internal sesuai daerah asal karyawan ataupun kejelasan lama waktu penempatan pada periode tertentu di suatu jabatan.

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu unit organisasi yaitu PT PLN UID Suluttenggo, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke unit PLN lainnya. Kedua, data dikumpulkan melalui kuesioner yang bersifat *self-report*, sehingga memungkinkan adanya bias persepsi responden. Ketiga, variabel penelitian terbatas pada promosi jabatan, kesejahteraan, kepuasan kerja, dan loyalitas, sementara faktor lain seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan tidak diteliti lebih lanjut. Penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan lebih banyak unit kerja PLN di wilayah lain, menggunakan metode campuran (*mixed-method*), serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi loyalitas, seperti motivasi intrinsik, iklim organisasi, komitmen profesional atau dapat lebih spesifik terkait kepuasan kerja terhadap kebijakan mutasi internal PLN untuk meningkatkan loyalitas SDM.



DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, S.P.G., & Adrian, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di The Axana Hotel Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(3), 126-137. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i3.3276>
- Amin, S., & Yusra, I. (2021). Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang. *JPRO*, 2(2).
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ariska, F. (2017). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. *JMK: Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2(3), 116-123.
- Asnaeni., Maryadi., & Rahim, D.R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Maros. *JBK: Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 11(3).
- Chamariyah., Agus, J.D., & Budiarto, W. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Personel Polri Pada Satuan Samapta Polres Sampang. *Journal of Management and Creative Business (JMCBUS)*, 2(1), 274-288. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2157>
- Desnirita., & Nataleon. (2021). Pengaruh Prestasi dan Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan PT. Kawan Lama Group Jakarta Barat. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang (JAAIP)*, 1(2).
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Giovanni, V.F., & Ie, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 232-242.
- Gultom, R.A., Ustriyana, I.N.G., & Agung, I.D.G. (2021). Pengaruh Kesejahteraan, Hubungan Antar Rekan Kerja dan Pimpinan, Mutu Supervisi dan Promosi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara). *Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*, 10(2), <https://ojs.unud.ac.id/index.php/JAA>

- Hasani, Y.R., Tewal, B., & Walangitan, M.D.B. (2023). Pengaruh Kesejahteraan, Senioritas Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Catur Sentosa Adiprana tbk, Cabang Manado, *Jurnal EMBA*, 11(3), 1520-1531.
- Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermanto., & Darmanah. (2019). Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Dewan Oku Timur. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 17(2), 119-125.
- Ilmiyah, D.E.M., Isaroh, S.N., Kusuma, L.C., & Aini, N.I.Q. (2025). Peran Kompensasi dalam Mencapai Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 3(1), 206-218. <https://doi.org/10.30640/trending.v3i1.3708>
- Indrawan, R, Yaniawati, P. (2016). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Refika Aditama.
- Iqbal, M., & Syahrizal, A. (2021). Loyalitas Sebagai Faktor Utama Promosi Jabatan Dalam Perspektif Manajemen Islam (Studi Pada Karyawan BRI Syariah KC Palembang). *Iltizam Journal of Shariah Economics Research*, 5(1), 36-47.
- Magdalena, B., & Rulyati, O. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan TVRI Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 5(2).
- Manullang, M. (2019). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marpaung, L.A., & Tanjung, Y. (2023). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Promosi Jabatan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Perindustrian Kota Medan. *JUBIMA : Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1), 251-272.
- Pratama, M.T., Intani, L.L., & Larassaty, A.L. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Produktivitas kerja Dan Loyalitas Karyawan (Studi kasus CV. Rojokoyo Farm). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 1(3), 296-311. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v1i3.331>
- Rahwana, K.A., & Lestari, S.P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Ekonomi Perjuangan (JUMPER)*, 1(2).
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba. Empat.

- Sabrina, D., Azzahra, N., Nazwa, N., Mandafani, N., & Priatna, S. (2024). Pengaruh Kebijakan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Di Perusahaan Telekomunikasi PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 8(12).
- Saputra, I.W.S., & Putri, R.H. (2024). Analisis Hubungan Antara Kesejahteraan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Perkebunan Nusantara VII. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(11), <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i11>
- Saputra, A., & Waspodo. (2024). Pengaruh Kesejahteraan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perawatan Listrik PT. Bukit Asam Tbk. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 3844-3852. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Satriawati, N.K.S., Rismawan, P.A.E., & Andika, A.W. (2023). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lpd Desa Adat Kesiman Denpasar. *Jurnal Emas*, 4(5).
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha. Ilmu
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Triany, C.C.A., Sutrisno., & Darmaputra, M.F. (2023). Pengaruh Kualitas SDM dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 8104-8116. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Wahyudi S. G., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: Noah
- Yubu, C.A., Tamengkel, L.F., & Mukuan, D.D. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank SulutGo Cabang Pembantu Bahu. *Productivity*, 4(6).