

**PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**  
(Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah  
Operasional 4 Semarang)



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**Niken Alyani**  
**12010112140269**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2017**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Niken Alyani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140269

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, 16 Januari 2017

Dosen Pembimbing,

(Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.)  
NIP. 19570218 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Niken Alyani  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112140269  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 24 Januari 2017

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Niken Alyani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 Januari 2017

Yang membuat pernyataan,

(Niken Alyani)

NIM : 12010112140269

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”*

(Q.S. Al-Baqarah: 153)

*“Bertakwalah pada Allah, maka Allah akan mengajarmu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”*

(Q.S. Al-Baqarah: 282)

Lebih baik mencoba daripada tidak sama sekali

***Skripsi ini saya persembahkan untuk:***

Orang tua yang aku sayangi dan cintai

Adikku yang aku sayangi

## **ABSTRACT**

*This study aimed to see the impact of training and working environment to the employee loyalty regarding job satisfaction as an intervening variable to the employee of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang.*

*This study used software smartPLS 2.0.m3 version (Partial Least Square) as the methodology in data analysis. The sample of this study are employee of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang with 63 respondents. While data was collected through questioner, surveys, interview and literature review.*

*The result of this study indicates: 1) training has positive and significant impact to the job satisfaction, 2) working environment has positive and significant impact to the job satisfaction, 3) job satisfaction has positive and significant impact to the employee loyalty, 4) training has positive and significant impact to the employee loyalty, 5) working environment has positive and significant impact to the employee loyalty, 6) training has positive and significant impact to the employee loyalty through job satisfaction, 7) working environment has positive and significant impact to the employee loyalty through job satisfaction.*

**Keywords: Training, Working Environment, Job Satisfaction, Employee Loyalty.**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software smartPLS versi 2.0.m3 (Partial Least Square)*. Sampel yang digunakan dalam penelitian karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang yang berjumlah 63 responden pengumpulan data menggunakan kuesioner, survei, wawancara, dan studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) lingkungan kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, 4) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, 5) lingkungan kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, 6) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja, 7) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Pelatihan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikan-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang)”** sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT, yang banyak memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis melalui kesehatan, kekuatan, semangat, kemampuan, kecerdasan, rizki serta inspirasi yang mampu membuat saya terus berusaha bekerja keras untuk mencapai hasil yang terbaik dan mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Purnomo Harimurti dan Ibu Sasongkowati. Terima kasih atas kasih sayang, doa, nasehat, kesabaran, dan semangat luar biasa.
3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan waktu, perhatian, dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M. selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan.

7. Seluruh jajaran dosen pengajar, pegawai perpustakaan, dan staf tata usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Manajer SDM dan Umum bapak Rizki dan bapak Andhito Hapsoro yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang.
9. Seluruh jajaran karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan menjadi responden serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
10. Adik penulis, Dini Anggita yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta motivasi bagi penulis.
11. Sahabat-sahabat penulis yang telah menjadi keluarga dan saudara, terima kasih telah memberikan arahan, inspirasi, dukungan, motivasi, semangat, serta berbagi pengalaman kepada penulis.
12. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat, dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 16 Januari 2017

Niken Alyani  
(12010112140269)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat penelitian.....	14
1.5 Sistematika Penulisan.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Loyalitas Karyawan.....	16
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	19
2.1.3 Pelatihan .....	23
2.1.4 Lingkungan Kerja.....	30
2.2 Pengaruh Antar Variabel .....	33
2.3.1 Pengaruh Antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja .....	33
2.3.2 Pengaruh Antara Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	34
2.3.3 Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan .....	36

2.3.4 Pengaruh Antara Pelatihan Terhadap Loyalitas Karyawan .....	37
2.3.5 Pengaruh Antara Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan .....	38
2.3.6 Pengaruh Antara Pelatihan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	39
2.3.7 Pengaruh Antara Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	40
2.3 Penelitian Terdahulu .....	41
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	43
2.5 Hipotesis .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	46
3.1.1 Variabel Penelitian .....	46
3.1.1.1 Variabel Bebas ( <i>Independent Variable</i> ) .....	46
3.1.1.2 Variabel Mediasi ( <i>Intervening Variable</i> ) .....	46
3.1.1.3 Variabel Terikat ( <i>Dependen Variable</i> ) .....	47
3.1.2 Definisi Operasional .....	47
3.2 Populasi dan Sampel .....	48
3.2.1 Populasi .....	48
3.2.2 Sampel .....	49
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	50
3.3.1 Jenis Data .....	50
3.3.2 Sumber Data .....	50
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.4.1 Wawancara .....	51
3.4.2 Kuesioner .....	51
3.4.3 Studi Pustaka .....	52
3.5 Metode Analisis Data .....	52
3.6 Alat Analisis Data .....	54
3.6.1 <i>Outer Model</i> .....	54
3.6.1.1 <i>Convergen Validity</i> .....	54
3.6.1.2 <i>Descriminant Validity</i> .....	54
3.6.1.3 Uji Reliabilitas .....	54
3.6.2 <i>Inner Model</i> .....	55
3.6.2.1 Uji Koefisien Determinasi Total (R Square) .....	55
3.7 Pengujian Hipotesis Analisis Jalur .....	56
3.8 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel) .....	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	58
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	58
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	58
4.1.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	59
4.1.1.2 Wilayah Operasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	60
4.1.1.3 Data Sumber Daya Manusia PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.....	61
4.1.1.4 Struktur Organisasi.....	62
4.1.2 Deskripsi Responden.....	63
4.2 Deskripsi Responden Per Variabel.....	66
4.2.1 Analisis Deskripsi Responden Tentang Pelatihan.....	67
4.2.2 Analisis Deskripsi Responden Tentang Lingkungan Kerja .....	69
4.2.3 Analisis Deskripsi Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	70
4.2.4 Analisis Deskripsi Responden Tentang Loyalitas Karyawan ....	72
4.3 Analisis Data .....	73
4.3.1 Pengukuran Model ( <i>Outer Model</i> ) .....	73
4.3.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	74
4.3.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	76
4.3.1.3 Uji Reliabilitas.....	77
4.3.2 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	78
4.3.2.1 <i>R-Square</i> .....	79
4.3.2.2 Pengujian Hipotesis.....	79
4.3.3 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel) .....	81
4.3.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	81
4.3.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ...	83
4.4 Pembahasan.....	84
4.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja .....	84
4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	86
4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan.....	87
4.4.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Loyalitas Karyawan .....	89
4.4.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan ....	90
4.4.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	90
4.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	9
BAB V PENUTUP.....	95

5.1.Kesimpulan .....	95
5.2.Implikasi Teoritis .....	97
5.3.Implikasi Manajerial .....	100
5.4.Keterbatasan .....	101
5.5.Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA .....	103
LAMPIRAN .....	107

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pengunduran Diri Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang Tahun 2012-2016.....	6
Tabel 1.2 Hasil Wawancara .....	7
Tabel 1.3 Research Gap .....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	41
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	47
Tabel 4.1 Daftar Jumlah Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang Periode Bulan April 2016.....	61
Tabel 4.2 Deskripsi Responden.....	64
Tabel 4.3 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Pelatihan .....	67
Tabel 4.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Lingkungan Kerja .....	69
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Loyalitas Karyawan .....	72
Tabel 4.7 <i>Outer Loadings(Measurement Model)</i> .....	75
Tabel 4.8 Nilai Discriminant Validity ( <i>Cross Loading</i> ) .....	76
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i> .....	77
Tabel 4.10 <i>Crobachs Alpha</i> .....	78
Tabel 4.11 R-Square.....	79
Tabel 4.12 <i>Path Coefficients</i> .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang .....	63
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> (Model Pertama) .....	73
Gambar 4.3 <i>Outer Model</i> (Model Kedua) .....	74
Gambar 4.4 <i>Inner Model</i> .....	78
Gambar 4.5 Uji Sobel 1 .....	82
Gambar 4.6 Uji Sobel 2 .....	83

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A	Surat Ijin Penelitian
LAMPIRAN B	Surat Pernyataan Melakukan Penelitian
LAMPIRAN C	Kuesioner Penelitian
LAMPIRAN D	Hasil Kuesioner
LAMPIRAN F	Hasil Pengolahan Data PLS

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kebutuhan utama dari sebuah perusahaan adalah adanya sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang kompeten dapat membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Selain karyawan yang kompeten, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi. Loyalitas merupakan ikatan dan reaksi emosional terhadap suatu objek atau sebuah komitmen terhadap sesuatu atau seseorang (Connor, 2007). Dengan demikian, loyalitas karyawan dapat diartikan dengan sejauh mana seseorang memiliki keinginan untuk tetap bertahan pada perusahaan dan dampak dari loyalitas karyawan dilihat melalui kinerja dan seberapa lama masa jabatan yang diterima (Federman, 2009).

Loyalitas dari setiap karyawan sangat diperlukan untuk mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja dan menekan biaya yang dikeluarkan untuk merekrut anggota karyawan baru. Reichheld (2001) mengatakan bahwa semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu perusahaan, maka semakin mudah bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan bagi perusahaan yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan. Rendahnya loyalitas karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi, seberapa besar karyawan yang mengundurkan diri, serta ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi pencapaian target

perusahaan. Terdapat berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan, diantaranya adalah pemberdayaan, partisipasi, lingkungan kerja, kerja kelompok, pelatihan, pengembangan, pengakuan, dan penghargaan (Turkyilmaz *et al.* 2011).

Tidak mudah bagi sebuah perusahaan untuk membuat karyawan mereka menjadi loyal di sepanjang karirnya. Karyawan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan dapat menjalankan segala aktivitas yang telah direncanakan. Untuk dapat menciptakan loyalitas setiap karyawan, perusahaan harus mampu membuat karyawan menjadi merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat menimbulkan semangat kerja yang positif, motivasi untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan dengan lebih baik, dan mendorong karyawan untuk mempertahankan karirnya pada perusahaan tersebut, sehingga timbul loyalitas dalam diri karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2001). Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan seseorang tidak terpenuhi. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja yang aman, serta program-program yang diberikan perusahaan seperti pelatihan, pengembangan, seminar, *workshop*, gaji, dan *reward*.

Hal terpenting di dalam perusahaan adalah bagaimana karyawan dapat bekerja secara efektif dan produktif sesuai target perusahaan untuk mendapatkan hasil maksimal. Karyawan dituntut untuk terus mengembangkan potensi yang dimiliki sebagai suatu cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing terhadap

perusahaan lain. Cara utama untuk melakukan hal tersebut adalah melalui pelatihan. Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan (Kaswan, 2013). Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci, dan rutin (Handoko, 2008). Pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan. Karyawan yang loyal memiliki kesempatan yang besar untuk belajar dan meningkatkan produktivitas melalui program pelatihan yang disediakan perusahaan.

Upaya yang dilakukan untuk menekan jumlah pengeluaran akibat dari keluar masuknya karyawan, yaitu dengan pengadaan pelatihan bagi seluruh karyawan guna meningkatkan potensi yang dimiliki. Pelatihan akan membawa dampak positif terhadap kemampuan dan keahlian karyawan, sehingga mampu untuk menuntun karyawan menuju jenjang karir yang lebih tinggi. Dengan demikian, untuk menuju jenjang karir yang lebih tinggi dibutuhkan pengalaman kerja yang lebih besar, sehingga karyawan akan lebih loyal demi mendapatkan kesempatan tersebut. Apabila pelatihan dengan positif dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, maka akan berdampak baik pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Tidak hanya pelatihan saja yang dapat mempengaruhi loyalitas seorang karyawan, tetapi lingkungan kerja turut menjadi faktor yang berpengaruh dalam menciptakan kelayakan setiap karyawan. Hemsath dan Yerkes (2006) menyatakan lingkungan kerja merupakan suatu kondisi dengan struktur fisik operasi serta

nuansa yang melekat di dalamnya. Demikian pula lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) adalah seluruh alat perkakas dan bahan, lingkungan sekitar di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun kelompok. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk bekerja optimal. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi karyawan. Apabila karyawan senang dengan lingkungan kerjanya, maka mereka akan betah di tempat kerja sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan prestasi kerja akan tercapai. Lingkungan kerja yang memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja, maka dapat membuat karyawan lebih loyal karena merasa aman dan semakin betah untuk tetap berada di perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, dan keamanan di tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan sosial di tempat kerja baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan dengan atasan.

Setiap perusahaan memiliki target untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Hal ini tak lepas dari peran karyawan dalam mengupayakan berbagai strategi demi mencapai prestasi perusahaan. Kesuksesan tersebut diraih dengan segala kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sumber daya manusianya. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan berbagai usaha untuk

peningkatan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan dan membuat karyawan menjadi loyal. Salah satu perusahaan yang berupaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api dan menjadi salah satu daerah operasi layanan kereta api Indonesia di bawah lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Direksi PT Kereta Api Indonesia dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT Kereta Api Indonesia. Layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang meliputi angkutan penumpang dan barang, dengan lokasi gudang kereta api yang berada di kompleks Stasiun Poncol Semarang serta memiliki beberapa stasiun besar dan stasiun berkelas menengah yang tersebar di wilayah jaringan daerah operasional 4 Semarang. Stasiun besar meliputi Stasiun Semarang Tawang, Stasiun Semarang Poncol, Stasiun Tegal, Stasiun Pekalongan, Stasiun Cepu, Stasiun Ngrombo, dan Stasiun Ambarawa (stasiun kereta wisata), sedangkan stasiun berkelas menengah meliputi Stasiun Brumbung, Stasiun Kedungjati, Stasiun Gambringan, Stasiun Weleri, Stasiun Comal, Stasiun Batang Baru, dan Stasiun Pemalang.

Sebagai perusahaan penyedia jasa perkeretaapian dengan menjunjung tinggi visi, misi, dan tujuan organisasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh

pelanggan dengan menerapkan 4 pilar utama yaitu kenyamanan, keselamatan, pelayanan, dan ketepatan waktu, sehingga seluruh karyawan terdorong untuk berprestasi, selalu berbuat dan berpikir inovatif, serta melayani masyarakat dengan baik, maka loyalitas kerja karyawan yang kuat mempunyai peranan kelangsungan hidup perusahaan yang lebih baik.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi sangat dihargai perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan-karyawan yang memiliki loyalitas sangat dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan dan dapat menentukan nasib perusahaan di masa mendatang. Berikut ini adalah data pengunduran diri karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional (Daop) 4 Semarang selama lima tahun terakhir :

**Tabel 1.1**  
**Data Pengunduran Diri Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)**  
**Daop 4 Semarang Tahun 2012-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan (Orang)</b>	<b>%</b>
2012	11	9,8
2013	19	17,0
2014	24	21,4
2015	27	24,1
2016	31	27,7
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang

Menurut data personalia selama tahun 2012 sampai dengan tahun 2016, dari 172 karyawan di kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, ada 112 karyawan yang keluar selama lima tahun terakhir. Hal ini terlihat dari tingkat pengunduran diri karyawan yang bervariasi tiap tahunnya. Pada tahun 2012 sebesar 9,8% karyawan mengundurkan diri. Tahun 2013

meningkat menjadi 17,0% karyawan. Tahun berikutnya, 2014, mengalami kenaikan sebesar 21,4% karyawan yang *resign*. Pada tahun 2015 sebesar 24,1% dan tahun 2016 sebesar 27,7%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi kenaikan jumlah karyawan yang mengundurkan diri tiap tahunnya. Diduga terdapat beberapa faktor yang menyebabkan mundurnya para karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan berdasarkan wawancara dengan beberapa responden PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, ditemukan beberapa masalah mengenai pelatihan dan lingkungan kerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Berikut adalah hasil pra survey yang dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang :

**Tabel 1.2**  
**Hasil Wawancara**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang**

Pertanyaan	Jawaban Responden			
	A	B	C	D
Apakah program pelatihan di perusahaan Anda masih terdapat kekurangan?	Masih terdapat instruktur yang kurang jelas dalam menyampaikan materi	Beberapa materi pelatihan kurang bisa dipahami peserta	Instruktur yang tidak jelas dalam menyampaikan materi	Kurang bisa menerima materi yang diberikan oleh instruktur pelatihan
Bagaimana kondisi lingkungan kerja di tempat kerja Anda?	Beberapa ruang kerja belum terdapat AC sehingga terasa panas	Terdapat ruang kerja yang sempit karena terlalu banyak perabotan dan kurang tepat dalam pengaturannya	Ruang kerja terlalu terbuka yang mengakibatkan kebisingan seperti di unit pemasaran, keuangan, sumber daya manusia	Ruang kerja masih menggunakan kipas angin dan terasa panas sehingga menjadi tidak fokus dalam bekerja

**Tabel 1.2 (Lanjutan)**  
**Hasil Wawancara**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang**

Hal-hal apa yang membuat Anda merasa puas/tidak puas berkaitan dengan pekerjaan di dalam perusahaan?	Puas karena rekan sekerja dan atasan yang saling mendukung	Kurang puas karena beberapa fasilitas kerja belum memadai	Puas karena rekan sekerja yang menyenangkan	Puas karena lingkungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan
--	--	---	---	---

Sumber: PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

Dari hasil wawancara pada tabel 1.2, dapat disimpulkan bahwa beberapa karyawan mengeluhkan tentang pelatihan dan pengelolaan lingkungan kerja yang ada di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Terdapat ruang kerja dengan kondisi ruangan terbuka, sehingga mengakibatkan kebisingan. Beberapa ruang kerja tidak terdapat alat pendingin udara/AC, sehingga ruang kerja terasa panas. Selain itu masih terdapat ruang kerja yang terlalu sempit mengingat banyaknya jumlah karyawan dan penataan perabotan yang kurang tepat. Hal tersebut dapat mengganggu aktivitas kerja karyawan, sehingga karyawan menjadi tidak fokus terhadap pekerjaannya karena kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman. Dari segi pelatihan juga terdapat karyawan yang mengeluh tentang instruktur yang kurang jelas dalam menyampaikan materi pelatihan dan beberapa materi pelatihan yang kurang jelas pula. Dari alasan tersebut diduga faktor pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang karena kepuasan kerja mereka tidak terpenuhi sesuai harapan.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* dari beberapa peneliti terdahulu. Stephen Choo and Christine Bowley (2007) dalam

penelitiannya yang dilakukan di toko roti *franchise* di Australia, menemukan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi, Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006) mengatakan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kepuasan karyawan perusahaan Mexican Maquiladora.

Para peneliti terdahulu sudah banyak yang melakukan penelitian mengenai lingkungan kerja. Hasil penelitian tersebut rata-rata menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pegi Plangiten (2013) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. Penelitian yang dilakukan oleh Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013) juga menunjukkan hasil yang serupa dengan hasil penelitian berupa hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Titi Riansari dan Achmad Sudiro Rofiaty (2012) pada Bank BTPN cabang Malang, menunjukkan hasil yang berbeda yaitu lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006) pada perusahaan Mexican Maquiladora menunjukkan bukti bahwa variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Jeffry Wibowo dan Eddy M.Sutanto (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Madiun.

Penelitian Jalal Hanaysha (2016), melalui data yang dikumpulkan secara online sebanyak 242 karyawan pada perguruan tinggi negeri di sebelah utara Malaysia, menunjukkan hasil bahwa pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian oleh Suhaiel Amdan, Ramlee Abdul Rahman, Siti Asiah Md. Shahid, Saridan Abu Bakar, Masrur Mohd Khir, dan Nur Atiqah Rochin Demong (2016) dengan menguji 250 karyawan administrasi pada dua perusahaan manufaktur di Malaysia, memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan inkonsistensi tersebut dapat diringkas ke dalam tabel *research gap* yang dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Research Gap**

No.	Permasalahan	Peneliti	Hasil
1.	Menunjukkan adanya perbedaan hasil antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja	Stephen Choo and Christine Bowley (2007)	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
		Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006)	Pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
2.	Menunjukkan adanya perbedaan hasil antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Pegi Plangiten (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
		Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

**Tabel 1.3 (Lanjutan)**  
**Research Gap**

3.	Menunjukkan adanya perbedaan hasil antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Pegi Plangiten (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
		Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
		Titi Riansari dan Achmad Sudiro Rofiaty (2012)	Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
4.	Tidak menunjukkan adanya perbedaan hasil antara kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja	Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja
		Jeffry Wibowo dan Eddy M. Sutanto (2013)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja
5.	Tidak menunjukkan adanya perbedaan hasil antara pelatihan terhadap loyalitas kerja	Jalal Hanaysha (2016)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
6.	Tidak menunjukkan adanya perbedaan hasil antara lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja	Jalal Hanaysha (2016)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
		Suhaiel Amdan, Ramlee Abdul Rahman, Siti Asiah Md. Shahid, Saridan Abu Bakar, Masrur Mohd Khir, dan Nur Atiqah Rochin Demong (2016)	Lingkungan kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

Sumber : Penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka diperoleh judul penelitian mengenai : **“Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat variasi tingkat pengunduran diri karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang selama lima tahun terakhir. Pada tahun 2012 sebanyak 9,8% karyawan mengundurkan diri dari perusahaan. Tahun 2013 meningkat menjadi 17,0% karyawan. Tahun 2014 yaitu sebesar 21,4% karyawan. Tahun 2015 sebesar 24,1% dan tahun 2016 sebesar 27,7% karyawan yang mengundurkan diri. Kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas pada karyawan karena mereka mengundurkan diri sebelum masa pensiun. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan yang dirasakan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang terhadap aspek pelatihan dan lingkungan kerja, diantaranya adalah kebisingan pada ruang kerja yang terbuka, kurangnya pendingin udara/AC, ruang kerja yang sempit, instruktur pelatihan kurang jelas, dan materi pelatihan yang kurang jelas.

Para peneliti terdahulu juga menunjukkan perbedaan hasil diantara pengaruh keempat variabel, yaitu pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja. Penelitian yang dilakukan Stephen Choo and Christine Bowley

(2007) menemukan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kepuasan karyawan. Pegi Plangiten (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013) juga menunjukkan hasil yang serupa yaitu hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, sedangkan Titi Riansari dan Achmad Sudiro Rofiaty (2012) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Atas uraian-uraian dari latar belakang di atas dapat dikemukakan permasalahan di dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan. Hal ini terlihat dari ketidakstabilan jumlah karyawan yang bekerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang dalam kurun waktu empat tahun terakhir, maka dari itu dalam penelitian ini akan diteliti tentang apa saja yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap PT Kereta Api Indoneisa (Persero) Daop 4 Semarang. Masalah di atas dapat diperinci sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh antara pelatihan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah pengaruh antara pelatihan terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah pengaruh antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan?

6. Apakah pengaruh antara pelatihan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah pengaruh antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap loyalitas karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa :

1. Bagi perusahaan, untuk memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menumbuhkan loyalitas kerja pada karyawan.
2. Bagi penelitian lanjutan, sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan yang digunakan pada penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**BAB I :** Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari hal-hal yang menjadi alasan yang melatarbelakangi munculnya judul penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penulisan serta sistematika pembahasan.

**BAB II :** Merupakan penggambaran mengenai teori-teori yang menyangkut penelitian sehingga dapat dijadikan acuan dalam perumusan hipotesis. Bab ini juga memaparkan penelitian terdahulu yang mendorong untuk diadakan penelitian selanjutnya.

**BAB III :** Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan yang terdiri dari tempat penelitian, jenis dan sumber data, identifikasi variabel penelitian dan pengukuran, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional variabel, dan kerangka berpikir.

**BAB IV :** Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan analisis penelitian yang telah dilakukan. Pada bagian ini diuraikan obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

**BAB V :** Merupakan bab kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran, implikasi teoritis, dan implikasi manajerial yang membahas mengenai kesimpulan terhadap penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, dan saran yang diberikan pada penelitian tersebut, serta implikasi secara teoritis dan manajerial pada penelitian.