

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Moderasi

by Arum Rochmadona

Submission date: 06-Sep-2024 10:09AM (UTC+0700)

Submission ID: 2446235975

File name: 29._ARTIKEL_JURNAL_ARUM.doc (294K)

Word count: 4857

Character count: 30472

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Moderasi

Arum Rochmadona¹, Imam Baidlowi², Kasnowo³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Majapahit

e-mail: arumrochmadona@gmail.com¹, imambaidlowi@unim.ac.id²,
kasnowo.fe@unim.ac.id³

Alamat: Jl. Raya Jabon No.KM.0,7, Tambak Rejo, Gayaman, Kec. Mojoanyar,
Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur 61364

Korespondensi penulis: riskaoktaviana728@gmail.com

Abstract

The increasingly tight level of business competition has resulted in companies being faced with the challenge of improving employee performance in order to maintain the company's survival. Employee performance itself is a fairly complex problem where the level of performance can be influenced by a number of factors such as organizational commitment and job training. Work loyalty is also expected to moderate between Organizational Commitment and Training. Because employees who have a high sense of loyalty can work optimally and have a high sense of responsibility for what they do. This study aims to determine the effect of Organizational Commitment and Training on Employee Performance through Loyalty as a moderating variable at PT Bunga Jaya Jati Bintang Company. This study uses a quantitative approach with data collection techniques using questionnaires. The population of this study was 60 employees with a sample of 60 employees, who were selected as a whole and analyzed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26 analysis tool. The results of this study indicate (1) Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance, (2) Training has a positive and significant effect on Employee Performance, (3) Loyalty can moderate (strengthen) the effect of Organizational Commitment on Employee Performance, and (4) Loyalty can moderate (strengthen) the effect of Training on Employee Performance.

Keyword: Performance, Organizational Commitment, Training, Loyalty

Abstrak

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan itu sendiri merupakan masalah yang cukup kompleks dimana tingkat kinerja dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti komitmen organisasi dan pelatihan kerja. Loyalitas kerja juga diharapkan mampu memoderasi antara Komitmen Organisasi dan Pelatihan. Karena karyawan yang memiliki rasa loyalitas yang tinggi dapat bekerja secara optimal dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dengan apa yang dikerjakannya. Pada Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai variabel moderasi pada Perusahaan PT Bunga Jaya Jati Bintang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah 60 karyawan dengan sampel 60 karyawan, yang dipilih secara keseluruhan dan dianalisis menggunakan alat analisis SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 26. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (3) Loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dan (4) Loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Pelatihan, Loyalitas.

PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia adalah unsur yang paling penting dalam menentukan sehat atau tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan mutlak organisasi. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. [1]Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan

ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga keberadaannya harus diperhatikan dan ditingkatkan kualitasnya.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan SDM yang bisa menghasilkan kinerja yang optimal agar tujuan perusahaan tercapai. Tuntutan perusahaan yaitu menciptakan produktivitas kinerja agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas kerja menjadi masalah nasional karena produktivitas tenaga kerja Indonesia saat ini masih memprihatinkan.

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satunya adalah PT Bunga Jaya Jati Bintang yang berada di Kabupaten Mojokerto. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dibidang kuliner. Produk dari PT. Bunga Jaya Jati Bintang adalah berbagai macam aneka roti sisir, roti bluder, roti bagelan, dan masih banyak lagi. PT Bunga Jaya Jati Bintang berupaya meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara memberikan *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan memberikan *punishment* bagi karyawan yang memiliki kinerja kurang baik. Dengan adanya *reward* dan *punishment* tersebut, tentunya akan membuat karyawan berlomba-lomba untuk memberikan kinerja yang terbaik. Hal tersebut dilakukan untuk memicu peningkatan kinerja karyawan pada PT Bunga Jaya Jati Bintang.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan pengkajian secara lebih mendalam terhadap masalah tersebut dengan judul penelitian, “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Bunga Jaya Jati Bintang)”.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi menggambarkan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Andriani[13] Kinerja pegawai merupakan kemampuan mencapai persyaratan-

persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi.

Komitmen Organisasi

Menurut Meutia [3] ¹⁷ mengatakan bahwa dengan ada komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih optimal dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan juga meningkat secara positif pada perusahaannya. ¹⁶ Komitmen organisasi ini menjadi salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat loyalitas dan produktivitas yang dimiliki setiap karyawan yang ada pada sebuah perusahaan.

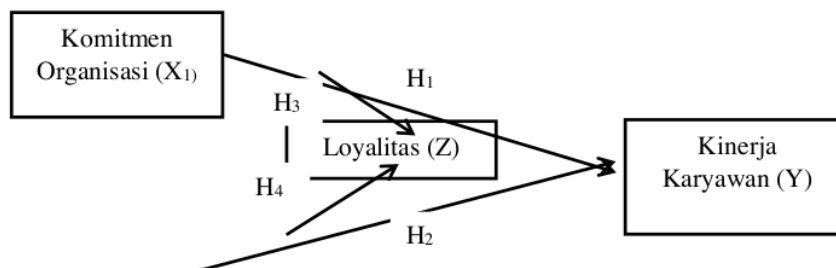
Pelatihan

Menurut Ubay Haki[19] ¹ Pelatihan kerja atau training adalah suatu aktifitas untuk meningkatkan keterampilan karyawan pada sebuah perusahaan bertujuan untuk memperbaiki diri variatif dalam bertindak laku, sikap yang terpuji, mumpuni dan terampil, dan mempunyai wawasan pengetahuan dari para pegawai atau karyawannya, tentunya sinkron ¹ dengan harapan perusahaan yang terkait. Dengan adanya pelatihan karyawan diharapkan bisa menghasilkan tenaga kerja yang berkemampuan tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Loyalitas

Loyalitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Menurut Hasibuan[25] ¹⁰ loyalitas merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS



Pelatihan (X₂)

Hipotesis penelitian yang diajukan sebagai jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H3 : Loyalitas memoderasi hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Loyalitas memoderasi hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan dilakukan ialah penelitian kuantitatif. Penelitian ini termasuk sebagai penelitian survei karena pengumpulan informasi dan responden menggunakan kuesioner. Penelitian survei adalah penelitian yang secara langsung dilakukan kepada suatu populasi yang dipilih sebagai objek penelitian dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif dengan unit analisis yang diteliti adalah karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang dengan populasi sebanyak 60 responden. Penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Moderasi dengan teknik analisis data menggunakan SPSS versi 26.

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No	Nama Variabel	Definisi	Indikator
1	Komitmen Organisasi (X ₁)	Menurut Meutia [3] mengatakan dengan ada komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih optimal dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan juga meningkat	- Komitmen afektif - Komitmen berkelanjutan - Komitmen normatif

		secara positif pada perusahaannya.	
2	Pelatihan (X ₂)	Menurut Mon & Mulyadi[20] merupakan pengajaran yang diberikan pada karyawan baru atau lama, berkaitan dengan keterampilan dasar yang dibutuhkan saat mereka menjalankan pekerjaannya.	- Tujuan pelatihan - Materi - Metode yang digunakan - Kualifikasi peserta - Kualifikasi pelatih
3	Kinerja Karyawan (Y)	Menurut Andrian[13] Kinerja pegawai merupakan kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi.	- Kualitas - Kuantitas - Ketepatan waktu - Efektifitas - Kemandirian
4	Loyalitas (Z)	Menurut Hasibuan dalam Widayati[33] loyalitas merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya,	- Ketaatan atau kepatuhan - Tanggung jawab - Pengabdian - Kejujuran

		jabatannya dan organisasi.	
--	--	----------------------------	--

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

HASIL DAN PEMBAHASAN

3 UJI VALIDITAS

Tabel 2 Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	X1.1	0,871	0,254	Valid
	X1.2	0,729	0,254	Valid
	X1.3	0,685	0,254	Valid
	X1.4	0,818	0,254	Valid
	X1.5	0,433	0,254	Valid
Pelatihan (X2)	X2.1	0,809	0,254	Valid
	X2.2	0,770	0,254	Valid
	X2.3	0,856	0,254	Valid
	X2.4	0,814	0,254	Valid
	X2.5	0,891	0,254	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,612	0,254	Valid
	Y.2	0,560	0,254	Valid
	Y.3	0,696	0,254	Valid
	Y.4	0,600	0,254	Valid
	Y.5	0,472	0,254	Valid
Loyalitas (Z)	Z.1	0,842	0,254	Valid
	Z.2	0,761	0,254	Valid
	Z.3	0,806	0,254	Valid
	Z.4	0,823	0,254	Valid
	Z.5	0,769	0,254	Valid

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SPSS versi 26 yang didasarkan pada jawaban responden. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa indikator dari variabel memiliki keterangan valid, karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ sebesar 0,254.

UJI REABILITAS

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur apakah data dari kuesioner dapat dipercaya atau tidak. Metode pengukuran yang digunakan adalah *Cronbach's alpha*, di mana nilai yang lebih besar dari 0,60 menunjukkan bahwa variabel data tersebut dapat dianggap reliabel. Pengujian dilakukan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 seperti berikut:

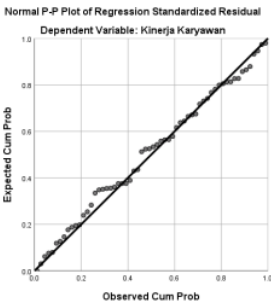
Tabel 3 Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha Hitung	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)	0,758	Reliabel
Pelatihan (X2)	0,886	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,651	Reliabel
Loyalitas (Z)	0,857	Reliabel

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil Tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar dari nilai minimum yang ditetapkan yaitu 0,60. Oleh karena itu, data penelitian pada variabel ini dapat dianggap reliabel.

9 UJI ASUMSI KLASIK UJI NORMALITAS



Gambar 1 Uji Normalitas Grafik P-P Plot

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan Gambar 4.4 Grafik *P-P Plot* memenuhi syarat asumsi normalitas karena titik – titik pada Grafik *P-P Plot* mengikuti garis diagonal dan tidak tersebar jauh dari garis diagonal. Oleh karena itu, model regresi ini berdistribusi normal atau memenuhi syarat asumsi normalitas.

UJI MULTIKOLONIERITAS

Dalam mendeteksi multikolinieritas, digunakan model regresi dengan melihat nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang tersedia dalam aplikasi SPSS jika nilai *tolerance* > 10% dan VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4 Uji Multikolinieritas

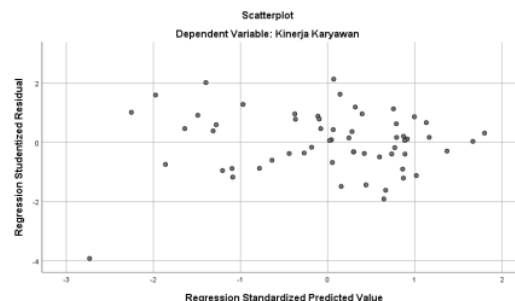
No.	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Komitmen Organisasi	0,405	2,468
2.	Pelatihan	0,275	3,635
3.	Loyalitas	0,480	2,084

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan pada Tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas (independen) memiliki nilai VIF < 10. Oleh karena itu, pada model regresi yang ada tidak terjadi multikolinieritas.

UJI HETEROKEDASITAS

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk memeriksa apakah terjadi ketidaksamaan varian residual antara satu pengamatan dan pengamatan lain dalam model regresi. Dalam pengujian ini, digunakan grafik *scatterplot* yang tersedia dalam aplikasi SPSS versi 26, seperti berikut:



Gambar 2 Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan pada Gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan pola gambar yang tidak jelas, dengan titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam hal ini.

UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Regresi Linear Berganda, untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel-variabel yang terdiri dari Komitmen Organisasi (X1), Pelatihan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 5 Analisis Hasil Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.963	1.021		7.796	.000
	Komitmen Organisasi	.267	.083	.364	3.208	.002
	Pelatihan	.358	.078	.525	4.624	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas maka dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

Y = 7,963 + 0,267 X1 + 0,358 X2 + e

Keterangan :

- Y = Variabel Kinerja Karyawan
- X1 = Komitmen Organisasi
- X2 = Pelatihan
- e = Standr Error

Interpretasi dari regresi diatas yaitu sebagai berikut :

1. Nilai konstanta (a) adalah sebesar 7,963. Hal ini menunjukan bahwa nilai besaran Kinerja Karyawan (Y) adalah 7,963 dengan asumsi jika Komitmen Organisasi (X1), Pelatihan (X2) yaitu konstan.

¹³ 2. Nilai koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi (X1) sebesar 0,267 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi Komitmen Organisasi PT Bunga Jaya Jati Bintang, maka Kinerja Karyawan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, semakin rendah Komitmen Organisasi, maka Kinerja Karyawan cenderung lebih rendah.

¹³ 3. Nilai koefisien regresi untuk variabel Pelatihan (X2) sebesar 0,358 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin banyak Pelatihan yang dilakukan oleh PT Bunga Jaya Jati Bintang, maka Kinerja Karyawan cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, semakin sedikit Pelatihan yang dilakukan oleh PT Bunga Jaya Jati Bintang, maka Kinerja Karyawan cenderung lebih rendah.

4. *e* merupakan standart *error* (variabel pengganggu) diluar model yang sedang diteliti. Hasil dari penelitian pada analisis regresi linier berganda, variabel Komitmen Organisasi (0,267), dan Pelatihan (0, 358) sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan variabel bebas yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasi.

UJI PARSIAL (UJI T)

1. Berdasarkan hasil Uji t yang dilakukan, dapat diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 3,208 > 2,002. Sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya secara parsial Komitmen Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Berdasarkan hasil Uji t yang dilakukan, dapat diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 4,624 > 2,002. Sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya secara persial Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 6 Hasil Uji t

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	7.963	1.021		7.796
					.000

	Komitmen Organisasi	.267	.083	.364	3.208	.002
	Pelatihan	.358	.078	.525	4.624	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber : Hasil Pengolahan pada SPSS

6

UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R^2)

Tabel 7 Koefisien Determinasi I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.702	.692	1.394
a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Komitmen Organisasi				

Sumber : Hasil Pengolahan pada SPSS

Tabel 8 Koefisien Determinasi II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.945	.940	.616
a. Predictors: (Constant), Pelatihan*Loyalitas, Komitmen Organisasi*Loyalitas, Komitmen Organisasi , Loyalitas, Pelatihan				

Sumber : Hasil Pengolahan pada SPSS

Berdasarkan pada tabel 7, menunjukkan bahwa hasil dari perhitungan I yang dimana pada nilai koefisien determinasi disimbolkan dengan R^2 sebesar 0,702 yang berarti bahwa 70,2% kinerja karyawan dipengaruhi komitmen organisasi dan pelatihan, sedangkan 29,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan tabel 8 pada perhitungan II naik menjadi 0,945, yang menunjukkan bahwa 94,5% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel bebas yaitu komitmen organisasi (X1), pelatihan (X2), dan loyalitas (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) setelah adanya moderasi, sementara 5,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

UJI MODERATE REGRESSION ANALYSIS (MRA)

Tabel 10 Uji Moderate Regresion Analysis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Constant		17.272	0.972		17.777	.000
1	Komitmen Organisasi*Loyalitas	0.002	0.001	0.082	2.166	0.035
	Pelatihan*Loyalitas	0.037	0.003	1.744	13.592	0
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber : Hasil Pengolahan pada SPSS

Dari table 10 rumus hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA) dapat diketahui sebagai berikut :

$$Y = 17,272 + 0,002 KO.Z + 0,037 P.Z + e$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai koefisien perkalian antara komitmen organisasi (X1) dan loyalitas (Z) sebesar 0,002 artinya jika perkalian antara komitmen organisasi dan loyalitas meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,002 dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.
- Nilai koefisien perkalian antara pelatihan (X2) dan loyalitas (Z) sebesar 0,037 artinya jika perkalian antara pelatihan dan loyalitas meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,037 dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

Hasil interpretasi dari hipotesis penelitian (H3 dan H4) yang diajukan dapat dilihat sebagai berikut:

- Loyalitas memoderasi hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H3)
 - $\alpha = 0,05$ dengan $df = (n - k - 1) = (60 - 2 - 1) = 57$
 - Level of Signification* = $0,05/2 = 0,025$
 - Sehingga diperoleh t_{tabel} sebesar 2.002

Berdasarkan hasil uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada tabel 10 menunjukkan bahwa variabel moderasi $X1*M$ (Komitmen Organisasi*Loyalitas) mempunyai nilai t hitung sebesar $2,166 > 2,002$ dengan *unstandardized coefficients beta* sebesar $0,002$ dan tingkat signifikansi $0,035 < 0,05$ maka H_0 dan H_3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel loyalitas merupakan variabel yang mampu memoderasi hubungan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H_3 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

b. Loyalitas memoderasi hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (H_4)

- $\alpha = 0,05$ dengan $df = (n - k - 1) = (60 - 2 - 1) = 57$
- *Level of Signification* $= 0,05/2 = 0,025$
- Sehingga diperoleh t_{tabel} sebesar 2.002

Berdasarkan hasil uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada tabel 10 menunjukkan bahwa variabel moderasi $X2*M$ (Pelatihan*Loyalitas) mempunyai nilai t hitung sebesar $13,592 > 2,002$ dengan *unstandardized coefficients beta* sebesar $0,037$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 dan H_4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel loyalitas merupakan variabel yang mampu memoderasi hubungan variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H_4 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

PEMBAHASAN

2 Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Pelatihan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X_1) memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi $b_1 = 0,267$. Artinya, semakin tinggi Komitmen Organisasi PT Bunga Jaya Jati Bintang, maka semakin besar kemungkinan peningkatan Kinerja Karyawan perusahaan tersebut.

Hasil uji hipotesis menggunakan uji t menunjukan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,208 > 2,002$). Sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara parsial Komitmen Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil

penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Jannang dan Soleman (2022) yang memberikan pernyataan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kualitas Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi $b_1 = 0,358$. Artinya ketika semakin banyak pelatihan yang disediakan oleh PT Bunga Jaya Jati Bintang, maka semakin besar kemungkinan kinerja karyawan meningkat.

Hasil uji hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,624 > 2,002$). Sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima, artinya secara parsial Pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Husnah, Setyowati, and S (2018) yang memberikan pernyataan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran Variabel Loyalitas Dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan Menggunakan Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA)

1. Peran Variabel Loyalitas dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang

Pengujian uji moderasi yang dilakukan dengan *Moderated Regression Analysis* yang memiliki tujuan mengetahui pengaruh dari variabel Loyalitas dalam memoderasi (memperkuat atau memperlemah) Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel antara Komitmen Organisasi (X1) dengan Loyalitas (Z) memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang.

Pada uji MRA dari interaksi antara variabel variabel Komitmen Organisasi (X1) yang dimoderasi oleh Loyalitas (Z) terhadap Kinerja Karyawan

(Y) $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,166 > 2,002$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,035 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima, artikan Loyalitas sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh positif yang signifikan pada variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H4 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

Selain itu, nilai R^2 dari model regresi I ke model regresi II mengalami kenaikan sebesar 8,9%. Berdasarkan perhitungan, nilai koefisien determinasi yang disimbolkan dengan R^2 pada model regresi I sebesar 0,769, yang berarti 76,9%. Selanjutnya, nilai $Adjusted R^2$ pada model regresi II adalah 0,858 atau 85,8%. Dapat disimpulkan bahwa variabel loyalitas mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 58,1%.

Berdasarkan hasil akhir penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bunga Jaya Jati Bintang. Karyawan dengan loyalitas tinggi membuat karyawan akan memiliki pemahaman mendalam tentang tujuan dan misi perusahaan. Ini membuat mereka cenderung lebih patuh terhadap arahan manajemen dan cepat menanggapi keputusan strategis perusahaan. Kondisi ini menguntungkan perusahaan PT Bunga Jaya Jati Bintang dalam mencapai tujuan bisnisnya, karena karyawan yang loyal lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan tetap bertahan dalam menghadapi tantangan. Loyalitas karyawan tidak hanya mengikat individu pada perusahaan PT Bunga Jaya Jati Bintang, tetapi juga dapat membangun komitmen kuat terhadap kinerja dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

2. Peran Variabel Loyalitas dalam Memoderasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang

Pengujian uji moderasi yang dilakukan dengan *Moderated Regression Analysis* yang memiliki tujuan mengetahui pengaruh dari variabel Loyalitas dalam memoderasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel antara Pelatihan (X2) dengan Loyalitas (Z) memiliki pengaruh positif terhadap

variabel Keputusan Pembelian (Y), yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,037. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang.

Pada uji MRA dari interaksi antara variabel Pelatihan (X2) yang dimoderasi oleh Loyalitas (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($13,582 > 2,002$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima, artikan Loyalitas sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh positif yang signifikan pada variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H_4 yang diajukan dalam penelitian ini terbukti atau diterima.

Selain itu, nilai *R Square* dari model regresi I ke model regresi II mengalami kenaikan sebesar 15,8%. Berdasarkan perhitungan, nilai koefisien determinasi yang disimbolkan dengan R^2 pada model regresi I sebesar 0,805, yang berarti 80,5%. Selanjutnya, nilai Adjusted R Square pada model regresi II adalah 0,963 atau 96,3%. Dapat disimpulkan bahwa variabel loyalitas mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 96,3%.

Berdasarkan hasil akhir penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Bunga Jaya Jati Bintang. Karyawan yang loyal akan cenderung lebih berkomitmen untuk mengikuti pelatihan dengan serius dan menerapkan keterampilan yang diperoleh. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu pada karyawan PT Bunga Jaya Jati Bintang, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang loyal lebih termotivasi untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Karena ini dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta kinerja secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi $b_1 = 0,267$ dan hasil uji hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,208 > 2,002$).
2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi $b_1 = 0,358$ dan uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,624 > 2,002$).
3. Loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,002 dan pada uji MRA $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,166 > 2,002$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,035 < 0,05$.
4. Loyalitas dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,037 dan pada uji MRA $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($13,582 > 2,002$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. Asj *et al.*, "Enrichment: Journal of Management The Effect of Role Conflict and Locus of Control to The Organizational Culture," *Enrich. J. Manag.*, vol. 12, no. 4, 2022.
- [2] Hosnawati, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pt Adira Dinamika Multifinance Tbk Di Surabaya)," *J. Chem. Inf. Model.*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2019.
- [3] T. Sulistiyani, "Srikandi: Journal of Islamic Economic and Banking," *KHOZANA J. Islam. Econ. Bank.*, vol. 1, no. 2, pp. 13–27, 2022, [Online]. Available: <http://journal.stebisdarussalamoki.ac.id/index.php/khozana>
- [4] L. Husnah, T. Setyowati, and W. E. S., "Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Royal Hotel Jember," *J. Manaj. Dan Bisnis Indones.*, vol. 4, no. 1, pp. 33–45, 2018, doi: 10.32528/jmbi.v4i1.1714.
- [5] N. S. Program, M. Bisnis, S. Manajemen, and F. Ekonomi, "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PENJUALAN PT

REMBAKA,” 2019.

- [6] F. Supriadi, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT Toyota Auto 2000 Kabupaten Kubu Raya,” *J. Manaj. Motiv.*, vol. 16, no. 2, p. 89, 2020, doi: 10.29406/jmm.v16i2.2697.
- [7] S. Habib, A. R. Jannang, and M. M. Soleman, “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara Melalui Disiplin Kerja,” *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, vol. 8, no. 12, pp. 569–585, 2022.
- [8] W. D. F. Yeni Setiani, “Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indomarco Prismaatama Jakarta,” *Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 1, no. 1, pp. 279–292, 2023, [Online]. Available: <https://doi.org/10.51544/jmm.v7i1.2529>
- [9] S. Lestari and D. Afifah, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Kinerja*, vol. 3, no. 1, pp. 93–110, 2021, doi: 10.34005/kinerja.v3i1.1279.
- [10] A. S. Nitisemito, “Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia,” vol. 4, no. 1, pp. 70–79, 1991.
- [11] L. Marjanuardi and S. L. Ratnasari, “Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Raudlatul Qur`an Batam,” *J. Benefita*, vol. 4, no. 3, p. 560, 2019, doi: 10.22216/jbe.v4i3.3856.
- [12] A. Marzuki, S. Ahmadi, and D. Fakhrudin, “Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening,” *J-MAS (Jurnal Manaj. dan Sains)*, vol. 7, no. 2, p. 1364, 2022, doi: 10.33087/jmas.v7i2.704.
- [13] A. D. Andrian *et al.*, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” *Ed. Revisi Jakarta Bumi Aksara*, no. 1, pp. 1–216, 2022.
- [14] P. D.J., *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Cetakan ke. Bandung: Alfabeta, 2021.
- [15] M. W Enny, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2019. [Online]. Available: <http://eprints.ubhara.ac.id/424/31/Buku-MSDM-2019.pdf>
- [16] A. R. Setiana, *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Utama, 2019.
- [17] D. Yusuf, R. M., & Syarif, *Komitmen Organisasi*. Makasar: CV. Nas Media

Pustaka, 2018.

- [18] A. Triyanto and Jaenab, “Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor Camat,” *JIM UPB (Jurnal Ilm. Manaj. Univ. Puter. Batam)*, vol. 8, no. 2, pp. 110–114, 2020, [Online]. Available: <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/1892>
- [19] Ubay Haki, “Pengaruh Pelatihan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Giant Ekstra Sempu Kota Serang,” *Jemasi J. Ekon. Manaj. dan Akunt.*, vol. 17, no. 1, pp. 64–74, 2021, doi: 10.35449/jemasi.v17i1.96.
- [20] M. D. Mon and S. Mulyadi, “Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Turnover Intention dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi di Hotel Berbintang Kota Batam,” *Comb. Manag. Business, Innov. Educ. Soc. Sci.*, vol. 1, no. 1, pp. 2165–2177, 2021.
- [21] S. Wahyuningsih, “Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan,” *J. War. Ed.*, vol. 60, no. April, pp. 91–96, 2019.
- [22] S. Zulaikha, “No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title,” *Rev. Bras. Ergon.*, vol. 9, no. 2, p. 10, 2016, [Online]. Available: <https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/view/355>
- [23] laksito widodo, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan di Yogyakarta,” *J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 11(2), pp. 70–78, 2020.
- [24] M. Siregar, “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Sd Dan Smp Swasta Budi Murni 6 Medan,” *J. Ilm. Simantek*, vol. 5, no. 1, pp. 70–82, 2021.
- [25] H. M. Hasibuan, *Manajemen Sumbder Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [26] D. D. A. N. Kinerja, “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP DISIPLIN DAN KINERJA Iwan Sagita Hadikusuma 1, Me,” 2022.
- [27] N. L. Nasution, “Analisis Loyalitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu,” *Ecobisma (Jurnal Ekon. Bisnis Dan Manajemen)*, vol. 6, no. 2, pp. 1–13, 2019, doi: 10.36987/ecobi.v6i2.1.

- [28] R. Chairunnisah, S. KM, and P. M. F. H. Mataram, *Teori sumber daya manusia*. 2021.
- [29] T. I. Pitoy, R. J. Pio, and W. Rumawas, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)," *Productivity*, vol. 1, no. 4, pp. 339–344, 2020.
- [30] bidin A, "Опыт аудита обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации по разделу «Эпидемиологическая безопасность» No Title," *Вестник Росздравнадзора*, vol. 4, no. 1, pp. 9–15, 2017.
- [31] Sugiyono, *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta, 2022.
- [32] "BAB_3.pdf."
- [33] F. Widayati, H. Fitria, and Y. Fitriani, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru," *J. Educ. Res.*, vol. 1, no. 3, pp. 251–257, 2020, doi: 10.37985/jer.v1i3.29.
- [34] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*, Edisi 15. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.
- [35] H. Hartono, T. Heru Dwihandoko, and M. Muslimin, "The Influence of Total Quality Management (TQM), Reward Systems, and Performance Measurement Systems on Company Performance through Employee Productive Behavior As Mediation Variables in Garment Companies," *Indones. Interdiscip. J. Sharia Econ.*, vol. 6, no. 1, pp. 292–312, 2023, doi: 10.31538/ijse.v6i1.2793.

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Moderasi

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

11%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.iba.ac.id Internet Source	1 %
2	eprints.umm.ac.id Internet Source	1 %
3	Miftah Rakhmadian, Putri Vina Sefaverdiana, Nur Rahman. "Analisis Persepsi Kemanfaatan dan Persepsi Kemudahan Penggunaan Terhadap Penggunaan Sistem Informasi Akademik", IJCIT (Indonesian Journal on Computer and Information Technology), 2019 Publication	1 %
4	repository-feb.unpak.ac.id Internet Source	1 %
5	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta Student Paper	1 %
6	www.journal.yrpiipku.com Internet Source	1 %
7	Julio Teguh Solissa, J Latuihamallo, N C Lewaherilla. "PENGARUH BUDAYA	1 %

ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING", Manis: Jurnal
Manajemen dan Bisnis, 2022

Publication

8

sostech.greenvest.co.id

Internet Source

1 %

9

ejournal.kopertis10.or.id

Internet Source

1 %

10

Adityo Wibowo, Sakti Syahputra, Rofian Dedi
Susanto. "Strategi Komunikasi Korporat
Dalam Upaya Peningkatan Komunikasi
Internal Dan Citra Perusahaan", LUGAS Jurnal
Komunikasi, 2021

Publication

1 %

11

Hardijanto. "Peran IT Capability Dalam
Memoderasi Pengaruh Workload dan Work
Stress Terhadap Kinerja SDM", Universitas
Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023

Publication

1 %

12

journal.walideminstitute.com

Internet Source

1 %

13

Riyanda, Fasa Yogi. "Peningkatan Employee
Performance Melalui Knowledge Donating,
Work Experience dan Workplace Spirituality
Dengan Innovation Behaviour Sebagai

1 %

Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Nasmoco Jateng & Diy)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023

Publication

14

Submitted to Universitas Andalas

Student Paper

1 %

15

Winaryo, Eko. "Model Penguatan Brand Loyalty Melalui Brand Awareness, Perceived Value dan Brand Image", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

Publication

1 %

16

repositori.unsil.ac.id

Internet Source

1 %

17

eprints.kwikkiangie.ac.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Moderasi

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

