

Determinan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan Pt Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

Adi Wijaya¹, Marhalinda², Rinaldi³

^{1,2}Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Jl. Pangeran Diponegoro No.74, Kenari, Senen, Jakarta Pusat 10430

wijayaadi020571@gmail.com¹, marhalinda@gmail.com², rinaldinnan@gmail.com³

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey* deskriptif dan *survey eksplanatory* dengan ukuran sampel sebanyak 285 responden, serta metode analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) versi 8.80

Hasil penelitian pada persamaan 1 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara bersama-sama pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 88% dan sisanya sebesar 12% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel kompetensi dengan dimensi yang paling merefleksikan adalah kemampuan.

Hasil penelitian pada persamaan 2 menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara bersama-sama pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 72% dan sisanya sebesar 28% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja dengan dimensi yang paling merefleksikan adalah rekan kerja. Variabel kepuasan kerja selain dominan juga berperan sebagai variabel *full mediating* bagi pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama untuk dimensi pengetahuan maka perlu meningkatkan kepuasan kerja terutama pada dimensi rekan kerja, untuk pengembangan karir terutama pada dimensi prestasi kerja, untuk kompetensi terutama pada dimensi kemampuan dan untuk kompensasi terutama pada dimensi kompensasi langsung

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of career development, competence and compensation either partially or jointly on employee performance through job satisfaction for employees of PT Bank Central Asia Main Branch Pasar Baru Jakarta. The population in this study are the employees of PT Bank Central Asia Main Branch Pasar Baru Jakarta. The research method used in this study is a descriptive survey method and an explanatory survey with a sample size of 285 respondents, and the data analysis method used is SEM (Structural Equation Model) version 8.80.

The results of the research in equation 1 show that there is a positive and significant influence either partially or jointly on career development, competence and compensation on job satisfaction with a contribution of 88% and the remaining 12% is influenced by other variables which are not examined. The most dominant variable influencing job satisfaction is the competency variable with the most reflecting dimension being ability.

The results of the research in equation 2 show that there is a positive and significant influence either partially or jointly on career development, competence and compensation on employee performance with a contribution of 72% and the remaining 28% influenced by other variables which are not examined. The most dominant variable influencing employee performance is job satisfaction with the most reflecting dimension being co-workers. The variable of job satisfaction besides being dominant also acts as a full mediating variable for career development, competence and compensation in influencing employee performance.

To improve employee performance, especially for the knowledge dimension, it is necessary to increase job satisfaction, especially in the co-workers dimension, for career development, especially in the work performance dimension, for competence, especially in the ability dimension and for compensation, especially in the direct compensation dimension.

Keywords: Career Development, Competence, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance

A. PENDAHULUAN

Industri jasa perbankan merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa keuangan yang saat ini mempunyai daya saing sangat ketat antar bank di kantor cabang tingkat propinsi maupun di kantor pusat bank di Jakarta. Masing masing bank berusaha mengatasi aspek persaingan dengan berbagai kekuatan masing-masing, baik dalam hal jenis produk, variasi manfaat produk, pelayanan dan lainnya. Salah satu yang sangat berperan penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia, di mana karyawan merupakan asset yang sangat penting yang perlu di jaga agar loyalitas dan produktivitasnya meningkat sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Rendahnya kinerja menjadi salah satu hal yang mencerminkan dari ketidak berhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki.

Kepuasan kerja merupakan unsur yang sangat diharapkan oleh karyawan karena apabila dalam pekerjaannya karyawan merasa puas, maka kepuasan kerja kemungkinan besar akan memberi manfaat baik dari dalam karyawan maupun dalam suatu perusahaan tempat karyawan bekerja. Banyak sekali terjadi masalah

tentang kepuasan kerja dalam suatu organisasi perusahaan, hal ini menjadi titik rawan yang dapat menyulut permasalahan antar karyawan dengan suatu organisasi.

Pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan profesionalisme karyawan yang dapat mendorong pencapaian sasaran-sasaran program serta tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sedangkan bagi karyawan itu sendiri dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap, sehingga beban kerja di rasakan lebih ringan, kesempatan karir lebih terbuka serta kesempatan pengalaman penugasan lebih variatif.

Kompetensi harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk bisa menyelesaikan tugasnya dengan maksimal. Setiap karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya agar tidak terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi karyawan harus selalu dikembangkan agar bisa optimal dalam melaksanakan tugas.

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan oleh organisasi atau

perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja.

Agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang berpotensi dibuat sedemikian rupa merasa dihargai dan bersedia bertahan disuatu organisasi (Muljani, 2012:6). Kompensasi yang diberikan bertujuan untuk lebih komit terhadap perusahaan dalam meningkatkan kinerja di suatu perusahaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja para karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta, dipengaruhi oleh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi. Namun hal tersebut belum tentu dirasakan oleh setiap karyawan yang ada pada perusahaan.

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh 1) pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta .2)kompetensi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta .3)Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta.4)Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta.5) pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta. 6) kompetensi terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta.7) Kompensasi terhadap kinerja pada karyawan PT Bank .8) kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta.9).pengembangan karir, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

B. LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Bernardin dan Russell (2010:222) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan hasil kerja atau aktivitas tertentu yang dicapai selama periode waktu tertentu. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output.” Sedangkan Robbins (2011:629) mengemukakan bahwa kinerja karyawan “*Way of thinking about employee performance is a function of the interaction of ability, motivation and opportunity.*” Dari definisi di atas, kinerja karyawan merupakan sebuah fungsi interaksi kemampuan, motivasi dan peluang untuk berkinerja.

Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes (2010:36) pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)
 - a. Standar pekerjaan
 - b. Tterampil bekerja
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity Of Work*)
 - a. Sesuai waktu yang ditentukan
 - b. Cepat menyelesaikan pekerjaan
 - c. Menyelesaikan pekerjaan secara konsisten
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)
 - a. Memiliki pengetahuan pekerjaan dengan rinci
 - b. Memiliki keterampilan
 - c. Mampu melaksanakan tugas
4. Kehadiran
 - a. Tidak pernah bolos dalam bekerja
 - b. Datang dan pulang tepat waktu

2. Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesso dalam Wibowo (2013:131) bahwa: “kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”. Siagian (2011:21) menyatakan bahwa: “kepuasan kerja

merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaan.” Mangkunegara (2010:117) juga mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi.”

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2011:108) ada lima faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Gaji atau upah yang pantas
Para karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi mereka yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan penghargaan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
Promosi Memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.
3. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman,

tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung
Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perlakuan atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
Teori “kesesuaian kepribadian pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

3. Pengembangan Karir

Menurut Dessler (2011:138) “Pengembangan karir sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencarian karir seseorang”, sedangkan menurut Rivai (2009:274) pengembangan karir (*career development*) merupakan peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan dan menurut Marwansyah (2012:24) mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Tahapan Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2009:274-278) tahapan pengembangan karir meliputi :

1. Prestasi kerja.
Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain,

bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karir biasanya terletak pada kinerja dan prestasi

2. *Exposure*.

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan memulai eksposur. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir mereka.

3. Jaringan Kerja.

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok buruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4. Pengunduran diri

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

5. Kesetiaan organisasional.

Orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah menyebabkan kemajuan karir lambat, sebaliknya kesetiaan organisasional tinggi kemajuan karir menjadi cepat.

6. Mentors dan Sponsor.

Banyak orang dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing tersebut berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peranan kunci
Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Bawahan seperti ini mempunyai peranan kunci. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi.

8. Peluang untuk tumbuh.

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

4. Kompetensi

Menurut Wibowo (2013:324) mengemukakan, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Ardana (2012:153) Kompenasi adalah setiap bentuk pembayaran diberikan kepada pegawai sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.

Menurut Sutrisno (2011:223) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) dengan indikatornya
 - a. pengetahuan menggunakan peralatan
 - b. dapat menyelesaikan pekerjaan.
2. Pemahaman (*Understanding*) dengan indikatornya
 - a. memahami pekerjaan
 - b. memberikan pelatihan.
3. Nilai (*Value*) dengan indikatornya
 - a. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
 - b. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu
4. Kemampuan (*Skill*) dengan indikatornya
 - a. Kemampuan dan karakteristik yang saya miliki dapat meningkatkan pekerjaan
 - b. Kompetensi yang dimiliki SDM dapat meningkatkan efektivitas pekerjaan.
5. Sikap (*Attitude*) dengan indikatornya
 - a. Sikap saya dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan norma yang berlaku

- b. Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam meaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.
- 6. Minat (*Interest*) dengan indikatornya
 - a. mengembangkan diri
 - b. meningkatkan pengetahuan

5. Kompensasi

Menurut Ardana dkk, (2012:153) Sistem penghargaan (kompensasi) merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Menurut Hasibuan, (2013:117), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:118), mengatakan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Kompensasi Langsung

Adalah kompensasi yang langsung dapat dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa

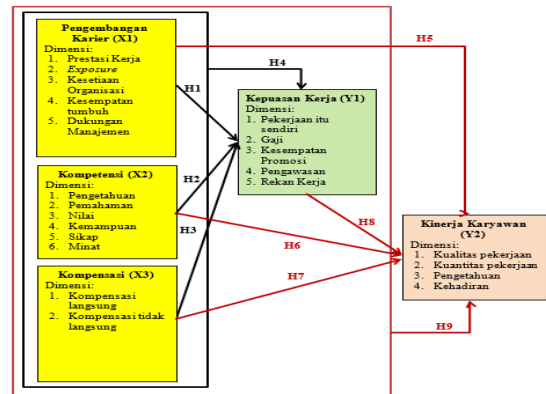
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati.
 - c. Insentif adalah tambahan atas balas jasa yang diberikan kepada karyawan tetap yang berprestasi.
2. Kompensasi Tidak Langsung

Adalah kompensasi yang tidak dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan service. Kompensasi ini merupakan kompensasi tambahan yang diberikan baik finansial maupun non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Misalnya, asuransi kesehatan, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, tempat olahraga, dan sebagainya.

Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian mengenai pengaruh pengembangan karier kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 1 Desain Pemikiran



Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah di atas telah diambil hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

- H1 : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H2 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H3 : Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H4 : Terdapat pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H5 : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H6 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H7 : Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta
- H8 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

H9 : Terdapat pengaruh pengembangan karir, kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

C. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pendekatan penelitian dilakukan dengan mempergunakan regresi linier. Sedangkan desain penelitian berdasarkan tujuannya adalah mendeskripsikan karakteristik suatu obyek yang akan diperoleh gambaran tentang hubungan dan Pengaruh pengembangan karir, motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap komitmen organisasi.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang berjumlah 300 responden.

Sampel

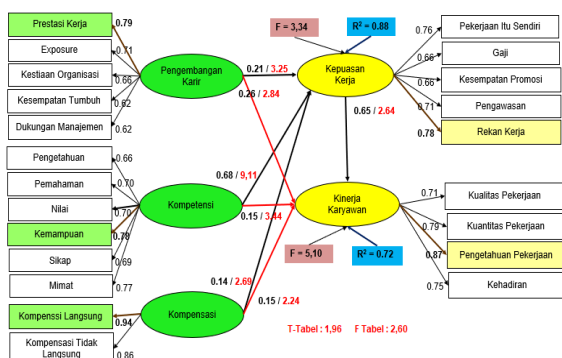
Pemilihan sampel menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Menurut Sugiyono (2010: 64) yang dimaksud dengan *proportionate random sampling* adalah teknik pengambilan sampel bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Sehingga besar sampel yang diambil pada penelitian ini sebesar 285 karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Di bawah ini adalah full model hasil dari penelitian pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Gambar 2. Full Model Penelitian



Berdasarkan pada Gambar 2 di atas, maka analisis pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan *structural model* yang menghasilkan persamaan 1 dan persamaan 2 struktur model sebagai berikut :

$$KEP = 0.21*PKR + 0.68*KPT + 0.14*KCM, Errorvar.= 0.12, R^2 = 0.88$$

| | | | |
|---------|---------|---------|---------|
| (0.066) | (0.075) | (0.053) | (0.035) |
| 3.25 | 9.11 | 2.69 | 3.34 |

$$KIN = 0.65*KEP + 0.26*PKR + 0.15*KPT + 0.15*KCM, Errorvar.= 0.28, R^2 = 0.72$$

| | | | | |
|--------|---------|--------|---------|---------|
| (0.25) | (0.091) | (0.19) | (0.069) | (0.056) |
| 2.64 | 2.84 | 3.44 | 2.24 | 5.10 |

Berdasarkan Gambar 2 serta persamaan 1 dan 2 di atas, maka hipotesisnya pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kesatu (H1) menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,21, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 3,25 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk pengembangan karir yang paling dominan adalah pada prestasi kerja (dpkr 1= 0,79), kemudian diikuti dimensi *exposure*, (dpkr 2 = 0,71), dimensi kesetiaan organisasi, (dpkr 3 = 0,66) dan dimensi kesempatan tumbuh dan dukungan manajemen (dpkr 4 dan 5 = 0,62) sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah rekan kerja (dkep 5= 0,78), gaji (dkep 1= 0,76), pengawasan (dkep 4= 0,71), pekerjaan itu sendiri (dkep 2= 0,66), dan kesempatan promosi (dkep 3= 0,66)

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan adanya pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,68 , hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 9,11 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompetensi yang paling dominan adalah kemampuan (dkpt 4 = 0,78), minat (dkpt 6 = 0,77), pemahaman (dkpt 2 = 0,70),

nilai (dkpt 3 = 0,70), sikap (dkpt 5 = 0,69) dan pengetahuan (dkpt 1 = 0,66), sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah rekan kerja (dkep 5= 0,78), gaji (dkep 1= 0,76), pengawasan (dkep 4= 0,71), pekerjaan itu sendiri (dkep 2= 0,66), dan kesempatan promosi (dkep 3= 0,66)

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,14, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 2,69 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompensasi yang paling dominan adalah dimensi kompensasi langsung (dkom1 = 0,94), kemudian diikuti dimensi kompensasi tidak langsung (dkom2 = 0,86), sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah rekan kerja (ddist5= 0,78), gaji (dkep 1= 0,76), pengawasan (dkep 4= 0,71), pekerjaan itu sendiri (dkep 2= 0,66), dan kesempatan promosi (dkep 3= 0,66)

4. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Dan Kompensasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi yang positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,88, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari F-hitung yang memiliki nilai sebesar 3,34 > 2,60 (F-hitung > F-tabel). Besarnya koefisien determinasi (R^2) tersebut menunjukkan besar pengaruh pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 0,88, artinya bahwa variabel pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 88%, sementara sisanya 12% dijelaskan oleh variabel selain variabel pengembangan karir, kompetensi dan

kompensasi. Adapun variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah variabel kompetensi sebesar 0,68; kemudian diikuti variabel pengembangan karir yaitu sebesar 0,21 dan variabel kompensasi sebesar 0,14. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah rekan kerja (ddist5= 0,78), gaji (dkep 1= 0,76), pengawasan (dkep 4= 0,71), pekerjaan itu sendiri (dkep 2= 0,66), dan kesempatan promosi (dkep 3= 0,66), sub konstruk (dimensi) yang membentuk pengembangan karir yang paling dominan adalah pada prestasi kerja (dpkr 1= 0,79), kemudian diikuti dimensi *exposure*, (dpkr 2 = 0,71), dimensi kesetiaan organisasi, (dpkr 3 = 0,66) dan dimensi kesempatan tumbuh dan dukungan manajemen (dpkr 4 dan 5 = 0,62), Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompetensi yang paling dominan adalah kemampuan (dkpt 4 = 0,78), minat (dkpt 6 = 0,77), pemahaman (dkpt 2 = 0,70), nilai (dkpt 3 = 0,70), sikap (dkpt 5 = 0,69) dan pengetahuan (dkpt 1 = 0,66), dan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompensasi yang paling dominan adalah dimensi kompensasi langsung (dkom1 = 0,94), kemudian diikuti dimensi kompensasi tidak langsung (dkom2 = 0,86)

5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,24, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 2,84 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk pengembangan karir yang paling dominan adalah pada prestasi kerja (dpkr 1= 0,79), kemudian diikuti dimensi *exposure*, (dpkr 2 = 0,71), dimensi kesetiaan organisasi, (dpkr 3 = 0,66) dan dimensi kesempatan tumbuh dan dukungan manajemen (dpkr 4 dan 5 = 0,62) sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kinerja karyawan yang paling dominan

adalah dimensi pengetahuan (dkin 3 = 0,87), kuantitas (dkin 2 = 0,79), kehadiran (dkin 4 = 0,75) dan kualitas (dkin 1 = 0,71)

6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan adanya pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,15, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 3,44 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompetensi yang paling dominan adalah dimensi kemampuan (dkpt 4 = 0,78), minat (dkpt 6 = 0,77), pemahaman (dkpt 2 = 0,70), nilai (dkpt 3 = 0,70), sikap (dkpt 5 = 0,69) dan pengetahuan (dkpt 1 = 0,66, sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kinerja karyawan yang paling dominan adalah dimensi pengetahuan (dkin 3 = 0,87), kuantitas (dkin 2 = 0,79), kehadiran (dkin 4 = 0,75) dan kualitas (dkin 1 = 0,71).

7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,15, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 2,24 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompensasi yang paling dominan adalah dimensi kompensasi langsung (dkom1 = 0,94), kemudian diikuti dimensi kompensasi tidak langsung (dkom2 = 0,86), sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kinerja karyawan yang paling dominan adalah dimensi pengetahuan (dkin 3 = 0,87), kuantitas (dkin 2 = 0,79), kehadiran (dkin 4 = 0,75) dan kualitas (dkin 1 = 0,71).

8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja yang positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan dengan *loading factor coefficient* (koefisien jalur) sebesar 0,65, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari t-hitung yang memiliki nilai sebesar 2,64 > 1,96 (t-hitung > t-tabel). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 8 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah rekan kerja (dkept 5= 0,78), gaji (dkep 1= 0,76), pengawasan (dkep 4= 0,71), pekerjaan itu sendiri (dkep 2= 0,66), dan kesempatan promosi (dkep 3= 0,66), sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kinerja karyawan yang paling dominan adalah dimensi pengetahuan (dkin 3 = 0,87), kuantitas (dkin 2 = 0,79), kehadiran (dkin 4 = 0,75) dan kualitas (dkin 1 = 0,71).

9. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kesembilan (H9) menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja yang positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, hasil ini dibuktikan dengan uji signifikansi dari F-hitung yang memiliki nilai sebesar 5,10 > 2,60 (F-hitung > F-tabel). Besarnya koefisien determinasi (R^2) menunjukkan pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 0,72, artinya bahwa variabel pengembangan karir, kompetensi kompensasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 72%, sementara sisanya 28% dijelaskan oleh variabel selain variabel pengembangan karir, kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja. Adapun variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja sebesar 0,65; kemudian diikuti variabel pengembangan karir yaitu sebesar 0,26 variabel kompetensi sebesar 0,15 dan variabel kompensasi sebesar 0,15. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis 9 diterima. Adapun sub konstruk (dimensi) yang membentuk pengembangan karir yang paling dominan adalah dimensi prestasi kerja (dpkr 1= 0,79) sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompetensi yang paling dominan

adalah dimensi kemampuan (dkpt 4 = 0,78), sub konstruk (dimensi) yang membentuk kompensasi yang paling dominan adalah dimensi dimensi kompensasi langsung (dkom1 = 0,94), dan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kepuasan kerja yang paling dominan adalah dimensi rekan kerja (dkept 5= 0.78), sedangkan sub konstruk (dimensi) yang membentuk kinerja karyawan yang paling dominan adalah dimensi pengetahuan (dkin 3 = 0,87).

E. KESIMPULANDAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi prestasi kerja, *exposure*, kesetiaan organisasi kesempatan tumbuh dan dukungan manajemen dengan koefisien regresi sebesar 0,21 dan t-hitung 3,25.> t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif pengembangan karir yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kepuasan karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah dimensi prestasi kerja dengan indikator berdasarkan prestasi
2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi pengetahuan. pemahaman, nilai, kemampuan, sikap dan minat dengan koefisien regresi sebesar 0,68 dan t-hitung 9,11 > t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompetensi yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kepuasan karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah dimensi kemampuan dengan indikator kemampuan dan karakteristik meningkatkan pekerjaan
3. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung dengan

koefisien regresi sebesar 0,14 dan t-hitung 2,69 > t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompensasi yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kepuasan karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah dimensi kompensasi langsung dengan indikator gaji pokok memenuhi kebutuhan dasar

4. Pengembangan karir, kompetensi dan kompensasi terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta, yang direfleksikan oleh dimensi prestasi kerja pada variabel pengembangan karir, dimensi kemampuan pada variabel kompetensi dan dimensi kompensasi langsung pada variabel kompensasi dengan F-hitung 3,34 > F-tabel 2,60 koefisien determinasi sebesar 88% Sedangkan 12% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adapun variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta adalah variabel kompetensi dengan dimensi yang paling merefleksikan adalah kemampuan dengan indikator kemampuan dan karakteristik meningkatkan pekerjaan
5. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi prestasi kerja, *exposure*, kesetiaan organisasi kesempatan tumbuh dan dukungan manajemen dengan koefisien regresi sebesar 0,26 dan t-hitung 2,84.> t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif pengembangan karir yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan pengembangan karir terhadap kinerja adalah dimensi prestasi kerja dengan indikator berdasarkan prestasi
6. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi pengetahuan. pemahaman, nilai,

kemampuan, sikap dan minat dengan koefisien regresi sebesar 0,15 dan t-hitung 3,44 > t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompetensi yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan kompetensi terhadap kinerja adalah dimensi kemampuan dengan indikator kemampuan dan karakteristik meningkatkan pekerjaan

7. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung dengan koefisien regresi sebesar 0,15 dan t-hitung 2,24 > t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kompensasi yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan kompensasi terhadap kinerja adalah dimensi kompensasi langsung dengan indikator gaji pokok memenuhi kebutuhan dasar
8. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang diukur oleh dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,65 dan t-hitung 2,64 > t-tabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepuasan kerja yang diterapkan akan semakin kuat atau meningkat kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta Adapun dimensi yang paling merefleksikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah dimensi rekan kerja dengan indikator kerja sama tim
9. Pengembangan karir, kompetensi kompensasi dan kepuasan kerja terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta yang direfleksikan oleh dimensi prestasi kerja pada variabel pengembangan karir, dimensi kemampuan pada variabel kompetensi, dimensi kompensasi langsung pada variabel kompensasi dan dimensi rekan kerja pada

variabel kepuasan kerja dengan F-hitung 5,10 > F-tabel 2,60 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,72 atau 72% sedangkan 28% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adapun variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta adalah variabel kepuasan kerja dengan dimensi yang paling merefleksikan adalah rekan kerja dengan indikator kerja sama tim. Selain dominan variabel kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel *full mediating* bagi pengembangan karir, kompetensi, dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, kompetensi kompensasi dan kepuasan kerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta dapat mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Central Asia Cabang Utama Pasar Baru Jakarta

Saran

1. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat dikembangkan dengan mengganti variabel seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan faktor lainnya agar diteliti lebih lanjut, karena mungkin saja faktor-faktor lain selain yang ada pada penelitian ini memiliki pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Mengganti variabel *intervening* (Kepuasan Kerja) dengan variabel lain misalnya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan lain-lain, sehingga jika dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel mediasi tersebut maka temuannya akan berbeda
3. Penelitian ini dapat juga dilakukan pada objek penelitian yang berbeda tidak terbatas hanya pada Bank, untuk peneliti selanjutnya dapat dilakukan pada institusi atau perusahaan lainnya seperti perusahaan perdagangan, koperasi, perusahaan jasa dan perusahaan perindustrian, sehingga kemungkinan hasil penelitian akan berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang dkk (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit : Ghalia Ilmu
- Bernardin, H.John and Russel. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary, (2011), *Human Resource Management: Global Edition*. Pearson Higher Education.
- Ghozali, I. (2008) **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS** (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardosa, (2010), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Penerbit : Andi Offset
- Hair, JF, Anderson, RE, Tatham, RI, and Black, WC, (2010), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall, International, Inc.
- Handoko, T. Hani, (2012), **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Penerbit : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). **Manajemen SDM**. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. (2014). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Latan Hengky, Ghozali, Imam, (2012), *Partial Least Square “ Konsep, Metode dan Aplikasi”* menggunakan program Waep PLS 2.0, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrri, (2011), **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Edisi II. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara (2012). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Yogyakarta: BPFE.Martoyo, Susilo. (2007). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 5, Cetakan Pertama.
- Marwansyah. (2012). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan & Engkos Achmad Kuncoro. (2008). **Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis** (Analisis Jalur). Bandung. CV Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik**. Jakarta: Rajawali Press.
- Sedarmayanti. Hj, (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia, Performance Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil**. Bandung. Refika Aditama.
- Sedarmayanti, (2014), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung, Penerbit : Refika
- Siagian. (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan 15. Jakarta : Bumi ksara.
- Sugiyono, (2013), **Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D**, Bandung, Penerbit : Alfabeta
- Sutrisno, Edy. (2010). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana
- Spencer, L.M and Spencer, S.G, (2010). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sutrisno, Edi, (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi pertama. Jakarta: Penerbit : Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno Edy, (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Suwanto dan Priansa, (2011), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta, Penerbit : PT BPFE
- Wibowo, (2013), **Manajemen Kinerja**, Jakarta, Penerbit : Rajawali Pers
- Wijanto, (2008), *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*, Yogyakarta, Penerbit : Graha Ilmu,
- Wijono, Sutarto. (2012). **Psikologi Industri dan Organisasi**. Jakarta: Kencana.
- Zwell, Micahel. 2008. *Creating a Culture of Competence*. New York, John Wiley and Sons, Inc.