

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri yang melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarakan kepada 34 orang responden yang kesemuanya adalah karyawan Bank Syariah Mandiri. Pembahasan ini meliputi uraian tentang analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan analisis path menggunakan program *Partial Least Square* (PLS).

4.1.1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bermaksud mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel-variabel yang diteliti.

a. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik responden yang berbeda-beda beranggapan sama ataukah tidak. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, penghasilan perbulan dan status perkawinan.

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Diagram 4.1 dan Tabel 4.1.

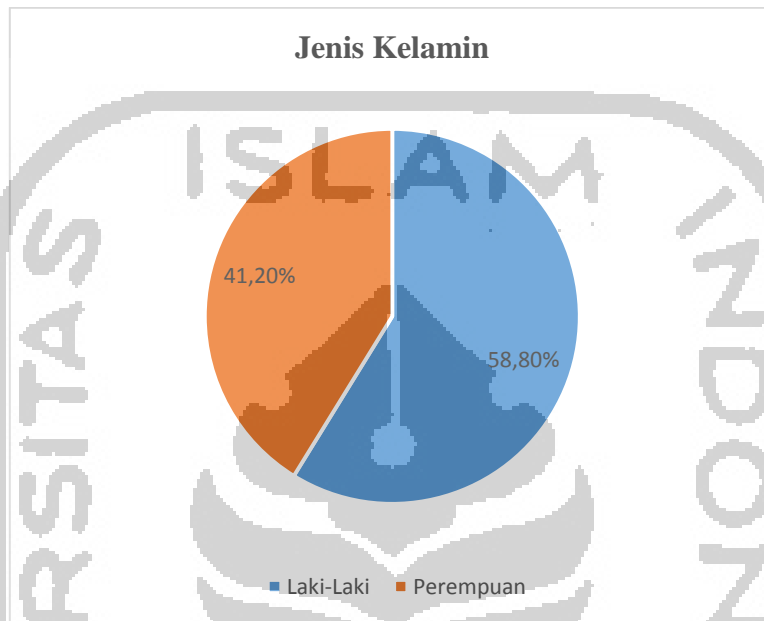


Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	20	58,8
Perempuan	14	41,2
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 20 orang atau sebesar 58,8%, sedangkan responden perempuan sebanyak 14 orang atau sebesar 41,2%. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat disebabkan oleh tuntutan

pekerjaan di perusahaan yang memerlukan banyak laki-laki dikarenakan selain dapat bekerja dalam kantor juga bekerja di lapangan yang banyak memerlukan tenaga fisik.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Diagram 4.2 dan Tabel 4.2.

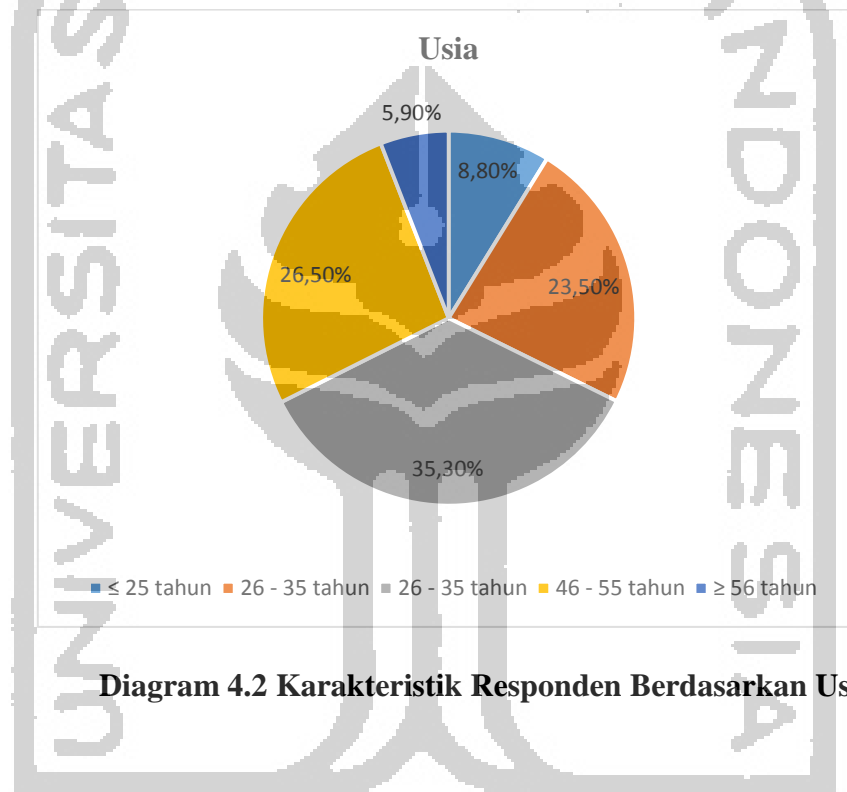


Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 25 tahun	3	8,8
26 - 35 tahun	8	23,5
26 - 35 tahun	12	35,3
46 - 55 tahun	9	26,5
≥ 56 tahun	2	5,9
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 36 - 45 tahun dengan jumlah 12 orang atau sebesar 35,3%. Hal ini memperlihatkan bahwa rata-rata karyawan masih dalam usia produktif, yang diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang sudah tidak produktif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa kinerja karyawan akan semakin menurun seiring dengan meningkatnya usia. Dalam hal kinerja, karyawan yang lebih tua cenderung menurun terutama dalam hal kecepatan, kecekatan, kekuatan dan koordinasi.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Daigram 4.3 dan Tabel 4.3.

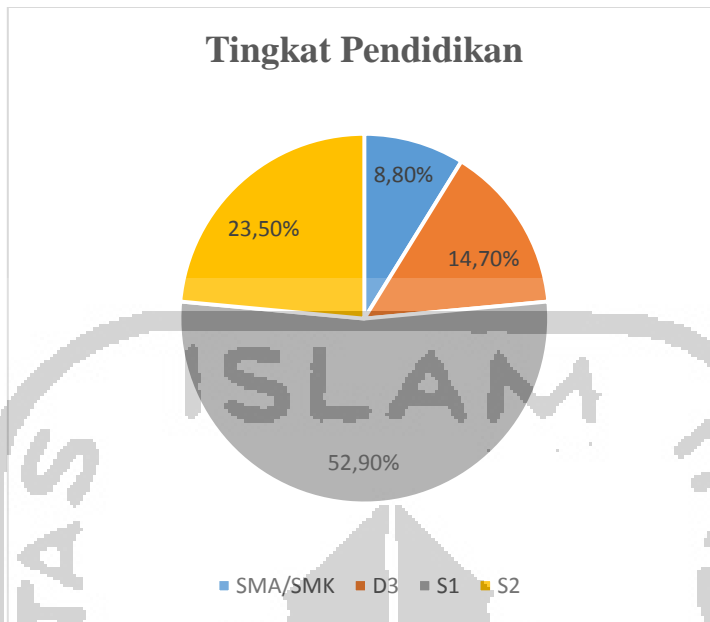


Diagram 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/ SMK	3	8,8
D3	5	14,7
S1	18	52,9
S2	8	23,5
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa jumlah responden sebagian besar berpendidikan sarjana yang berjumlah 18 orang dengan persentase 52,9%. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan ini, perusahaan memperoleh tenaga kerja yang memiliki skill dan ketrampilan yang baik, sehingga dapat melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sarwono dan Soeroso (2011) yang mengatakan bahwa tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih

mudah mengenali dan menganalisis bermacam kenyataan atau implikasi yang ada sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Diagram 4.4 dan Tabel 4.4.

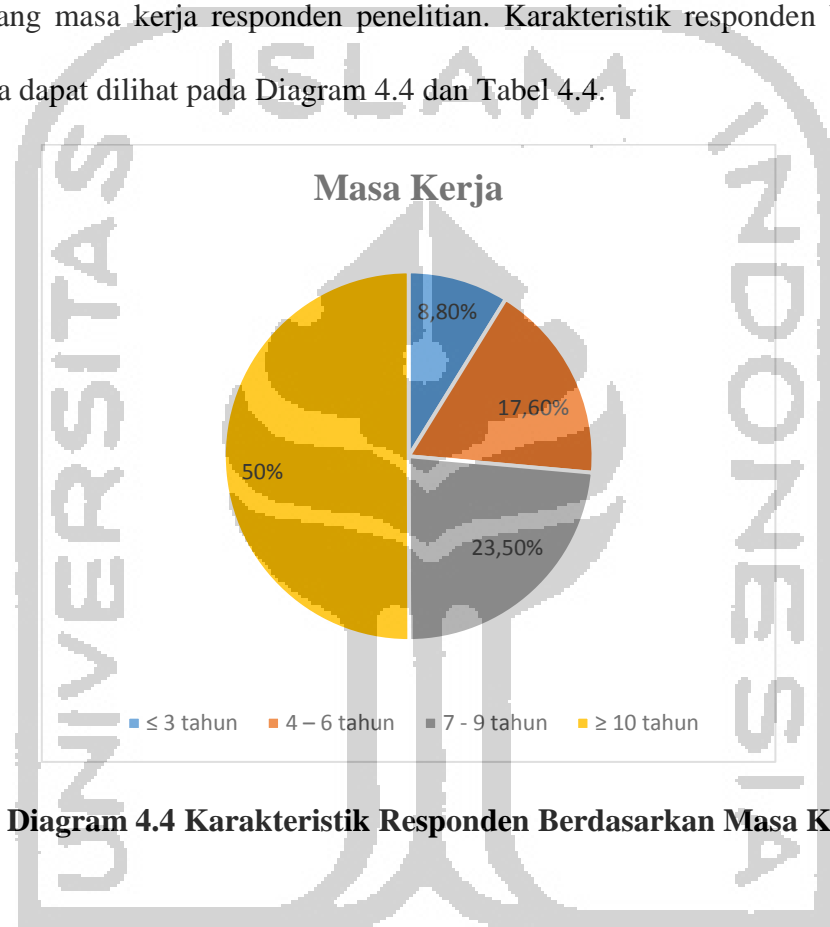


Diagram 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 3 tahun	3	8,8
4 – 6 tahun	6	17,6
7 - 9 tahun	8	23,5
≥ 10 tahun	17	50,0
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di Bank Syariah Mandiri memiliki kisaran waktu ≥ 10 tahun dengan jumlah mencapai 17 orang atau sebesar 50,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja yang sudah cukup lama bekerja di Bank Syariah Mandiri. Lamanya masa kerja dari karyawan akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sependapat dengan Sarwono dan Soeroso (2011) yang mengatakan bahwa karyawan yang berpengalaman dapat menangani masalah yang terjadi di lapangan dan merupakan prediktor yang kuat dalam meningkatkan kinerjanya.

5) Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Perbulan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang penghasilan perbulan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan penghasilan perbulan dapat dilihat pada Diagram 4.5 dan Tabel 4.5

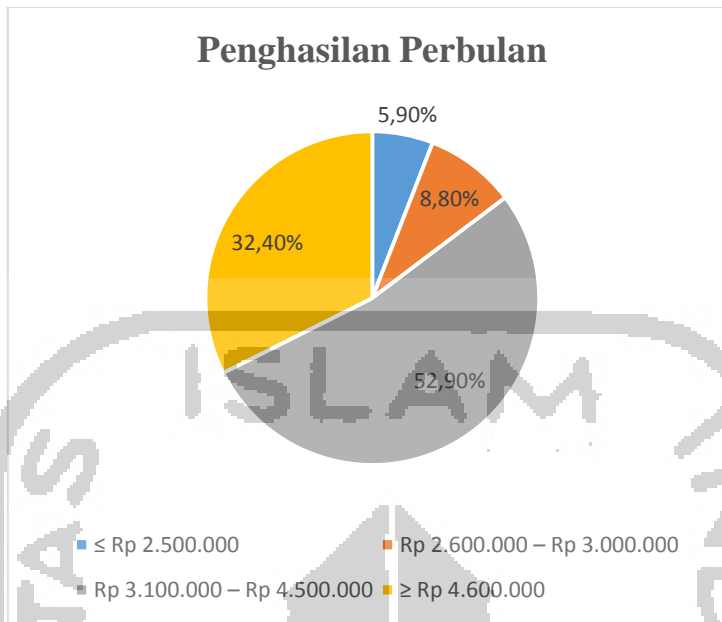


Diagram 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Perbulan

Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Perbulan

Penghasilan Perbulan	Frekuensi	Persentase
≤ Rp 2.500.000	2	5,9
Rp 2.600.000 – Rp 3.000.000	3	8,8
Rp 3.100.000 – Rp 4.500.000	18	52,9
≥ Rp 4.600.000	11	32,4
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan penghasilan perbulan, diketahui sebagian besar responden memiliki penghasilan perbulan antara Rp 3.100.000 – Rp 4.500.000 dengan jumlah 18 orang atau sebesar 52,9%. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri sudah memiliki penghasilan perbulan yang cukup besar atau sudah di atas UMR, sehingga dengan tingginya penghasilan perbulan ini diharapkan karyawan juga meningkat kinerjanya.

6) Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 34 responden diperoleh data tentang status pernikahan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Diagram 4.6 dan Tabel 4.6.

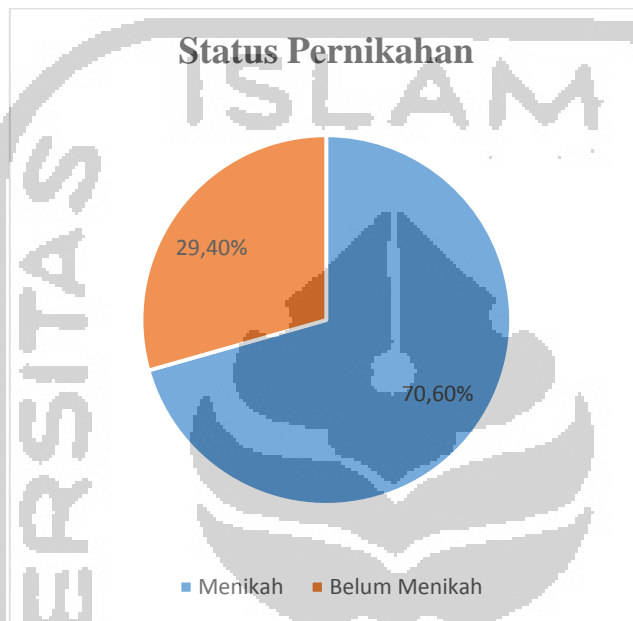


Diagram 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Sudah Menikah	24	70,6
Belum Menikah	10	29,4
Jumlah	34	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa responden berdasarkan status pernikahan, diketahui sebagian besar responden adalah sudah menikah dengan jumlah 24 orang atau sebesar 70,6%, sedangkan responden yang belum menikah sebanyak 10 orang atau sebesar 29,4%. Hal ini dapat memperlihatkan bahwa

mayoritas karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri sudah berkeluarga, dengan kondisi tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa harus merasa terbebani oleh tanggungan keluarga.

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari variable-variabel penelitian yang terdiri dari beberapa item-item pertanyaan dengan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,80$$

Tabel 4. 7 Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti.

1) Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir diukur dengan 9 item pernyataan. Setelah ke-9 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel pengembangan karir disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

No	Variabel Pengembangan Karir	Rata-rata
1	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri	4,21
2	Saya memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir diperusahaan	3,97
3	Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya	4,09
4	Pelatihan yang saya peroleh memampukan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi	3,85
5	Saya mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir	3,91
6	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan	4,12
7	Program pengembangan karir (misal: pendidikan dan pelatihan) yang diberikan perusahaan membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya	3,88
8	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi	4,03
9	Saya puas dengan sistem promosi yang ada diperusahaan	3,82
Mean		3,99

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel pengembangan karir diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator mempunyai perencanaan pengembangan karir sendiri dengan rata-rata sebesar 4,21. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator puas dengan sistem promosi yang ada diperusahaan dengan nilai sebesar 3,82. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel pengembangan karir adalah sebesar 3,99 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil penilaian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang ada dalam perusahaan dirasakan sudah baik oleh karyawan.

2) Budaya organisasi

Variabel budaya organisasi diukur dengan 33 item pernyataan. Setelah ke-33 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel budaya organisasi disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel Budaya organisasi

No	Variabel Budaya organisasi	Rata-rata
1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam bekerja	3,82
2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat	3,79
3	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	3,76
4	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	3,59
5	Bila terjadi kesalahan, maka saya siap menanggung risikonya	3,44
6	Pihak manajemen perusahaan memberitahu saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam bekerja	3,62
7	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan	3,53

	jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	
8	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan	3,50
9	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya kerjakan	3,74
10	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	3,65
11	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal	3,62
12	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	3,56
13	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	3,38
14	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	3,53
15	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	3,41
16	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	3,24
17	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	3,76
18	Saya lebih senang mengerjakan pekerjaan dengan kerjasama tim	3,71
19	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	3,76
20	Saya berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan	3,71
21	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	3,59
22	Jika timbul permasalahan ditempat kerja, selalu	3,59

	diselesaikan secara bersama-sama	
23	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	3,53
24	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik	3,62
25	Perusahaan ini memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan	3,82
26	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	3,68
27	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya	3,59
28	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik	3,65
29	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	3,50
30	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi	3,68
31	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	3,68
32	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	3,56
33	Perusahaan ini melakukan acara <i>family gathering</i> secara rutin	3,50
Mean		3,61

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam bekerja dengan nilai sebesar 3,82. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dengan nilai

sebesar 3,24. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel budaya organisasi adalah sebesar 3,61 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di Bank Syariah Mandiri sudah berjalan dengan baik.

3) Kualitas Kehidupan Kerja

Variabel kualitas kehidupan kerja diukur dengan 25 item pernyataan. Setelah ke-25 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kualitas kehidupan kerja disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

No	Variabel Kualitas kehidupan kerja	Rata-rata
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan	3,88
2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima jika dibandingkan dengan gaji diperusahaan lain yang sejenis	3,71
3	Imbalan dan partisipasi perusahaan sepadan atas hasil kerja yang saya berikan	3,65
4	Tunjangan yang diberikan perusahaan (uang transportasi, tunjangan kesehatan, uang makan, dll) sangat memuaskan	3,74
5	Saya merasa puas dengan jam kerja yang berlaku diperusahaan	3,74
6	Beban kerja yang ada diperusahaan tidak memberatkan	3,91
7	Teknologi yang digunakan perusahaan sangat membantu pekerjaan	3,74
8	Saya puas dengan tingkat kesehatan (kondisi kerja) diperusahaan	3,94
9	Peralatan keamanan, perlindungan individu dan kelompok yang disediakan perusahaan sangat memadai	3,65
10	Perusahaan memberikan otonomi(kesempatan untuk mengambil keputusan) saat melakukan pekerjaan	3,79

11	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya dengan hasil yang optimal	3,68
12	Saya merasa diperhitungkan oleh perusahaan saat menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja	3,56
13	Saya merasa sanggup dan tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih sulit	4,09
14	Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk pekerjaan yang lebih tinggi	4,00
15	Perusahaan memiliki manajemen karir yang baik	3,97
16	Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang	3,65
17	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan	3,68
18	Fasilitas yang disediakan perusahaan menunjang perkembangan karyawan	3,82
19	Saling menghormati dan menghargai antar sesama rekan kerja	3,56
20	Terjalin kekeluargaan yang erat antar rekan kerja	3,74
21	Rekan kerja saling mendukung satu sama lain	3,59
22	Tidak ada diskriminasi (sosial, rasial, agama, jenis kelamin, dll) dip perusahaan	3,76
23	Saya merasa puas terhadap kontribusi perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan	3,94
24	Saya merasa puas dengan pelayanan dan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan	4,03
25	Saya merasa puas dengan citra yang dibangun perusahaan dalam benak masyarakat	3,82
Mean		3,78

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kualitas kehidupan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada merasa sanggup dan tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih sulit dengan nilai

sebesar 4,09. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator merasa diperhitungkan oleh perusahaan saat menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja dan saling menghormati dan menghargai antar sesama rekan kerja dengan nilai sebesar 3,56. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 3,78 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri tergolong baik yang dilihat dari segi kesehatan fisik dan psikologis, situasi ekonomi, kepercayaan pribadi dan interaksi dengan lingkungan.

4) Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 22 item pernyataan. Setelah ke-22 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel Kinerja disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Deskripsi Variabel Kinerja

No	Variabel Kinerja	Rata-rata
1	Pekerjaan yang saya selesaikan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.	3,94
2	Saya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	4,00
3	Saya telah bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.	4,00
4	Saya disiplin dalam bekerja.	4,15
5	Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan teliti.	4,18
6	Saya mampu mengikuti aturan-aturan di dalam perusahaan	4,12
7	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan sungguh-sungguh	4,09
8	Saya mampu bekerja secara konsisten.	3,97
9	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja	3,91
10	Saya mampu menggunakan waktu istirahat dengan tepat dan	4,03

	bermanfaat	
11	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai target	4,12
12	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu	4,03
13	Pekerjaan yang saya lakukan selalu tepat sasaran	4,03
14	Dalam mengerjakan pekerjaan sebisa mungkin tidak menyebabkan kerugian berupa materi dan non-materi	3,94
15	Profitabilitas maksimum selalu menjadi orientasi saya	3,91
16	Atasan melakukan kegiatan pengawasan secara rutin	3,91
17	Pada saat bekerja, atasan saudara bersedia memberikan bimbingan bila saudara tidak bisa melakukannya	3,97
18	Atasan saya akan langsung menegur saya apabila saya melakukan kesalahan dalam bekerja	3,88
19	Saya mampu bekerja dengan baik secara mandiri walaupun tanpa pengawasan	3,79
20	Saya mampu menjaga harga diri	3,79
21	Saya mampu menjaga reputasi yang baik	3,74
22	Saya mampu menjaga kerjasama dengan baik	3,59
	Mean	3,96

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kinerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan teliti dengan nilai sebesar 4,18. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mampu menjaga kerjasama dengan baik dengan nilai sebesar 3,59. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kinerja adalah sebesar 3,96 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri sudah tergolong tinggi. Tingginya kinerja karyawan ini antara lain dapat ditunjukkan dengan tingginya jumlah dan kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan.



5) Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 16 item pernyataan. Setelah ke-16 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel kepuasan kerja disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Variabel Kepuasan Kerja	Rata-rata
1	Saya memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.	3,71
2	Saya diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan saya.	3,76
3	Organisasi memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru	3,38
4	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan.	3,65
5	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan karyawan.	3,62
6	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan.	4,06
7	Saya mendapatkan gaji yang adil.	3,88
8	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan.	3,65
9	Organisasi memberikan kesetaraan karyawan untuk mengikuti promosi jabatan	3,65
10	Organisasi memberikan tingkat kesesuaian yang sama kepada karyawan untuk promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan.	3,47
11	Karyawan mendapat dukungan penuh dari atasan.	3,59
12	Atasan memberikan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.	3,71
13	Atasan memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan kerja.	3,76
14	Saya mendapat dukungan dari sesama rekan kerja.	3,38

15	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	3,62
16	Keluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja atau diluar lingkungan kerja	3,62
Mean		3,66

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dinyatakan respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan dengan nilai sebesar 4,06. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Organisasi memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru dan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja dengan nilai sebesar 3,38. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,66 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

2. Data dan Hasil Analisis

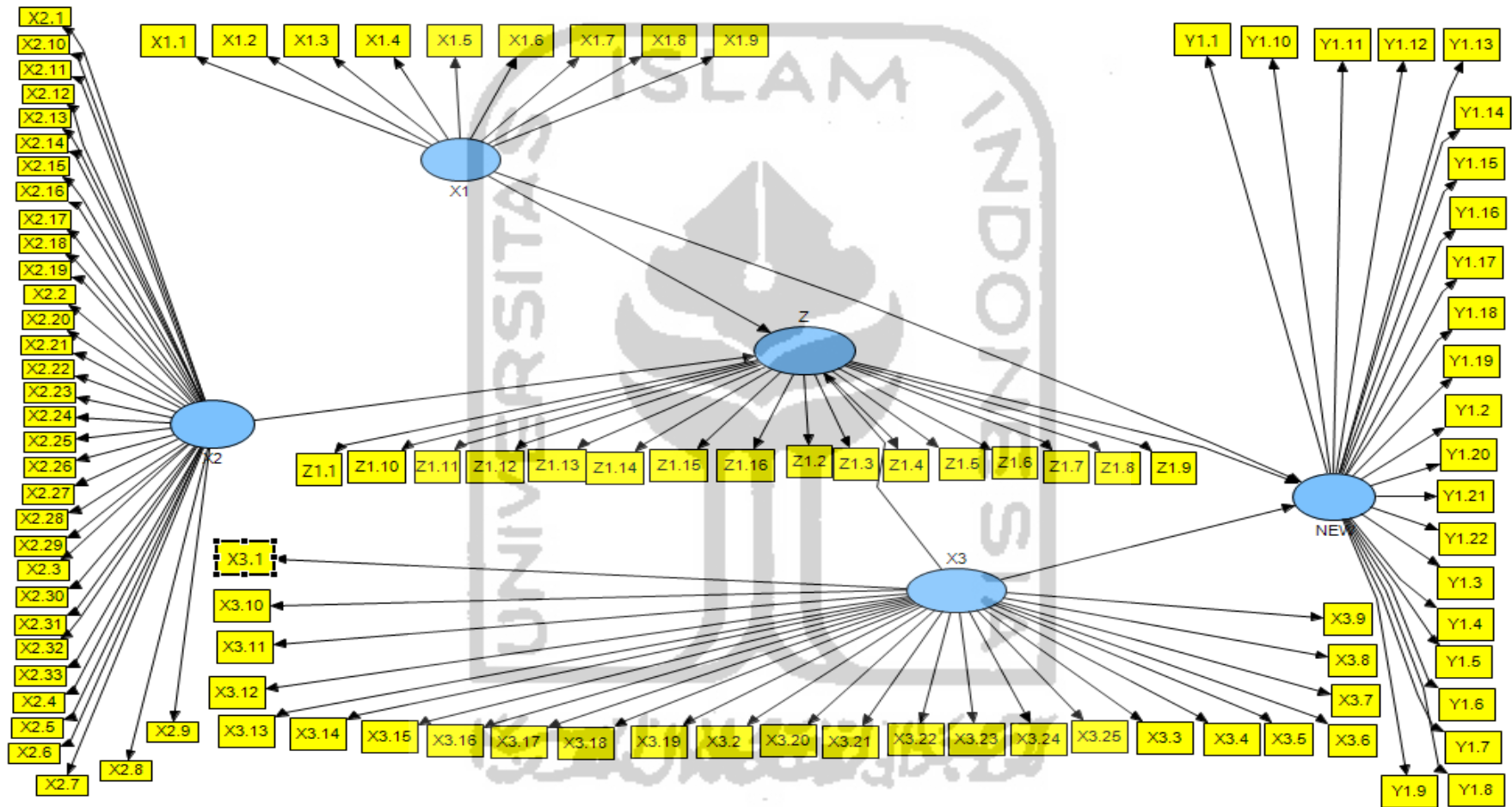
Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan-PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang dipergunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS versi 2.

Tahap-tahap pengujian dalam pengolahan data menggunakan PLS ini adalah sebagai berikut :

a. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Seperti telah dituliskan di atas bahwa *Outer model* adalah untuk melihat apakah indikator yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak. *Path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:



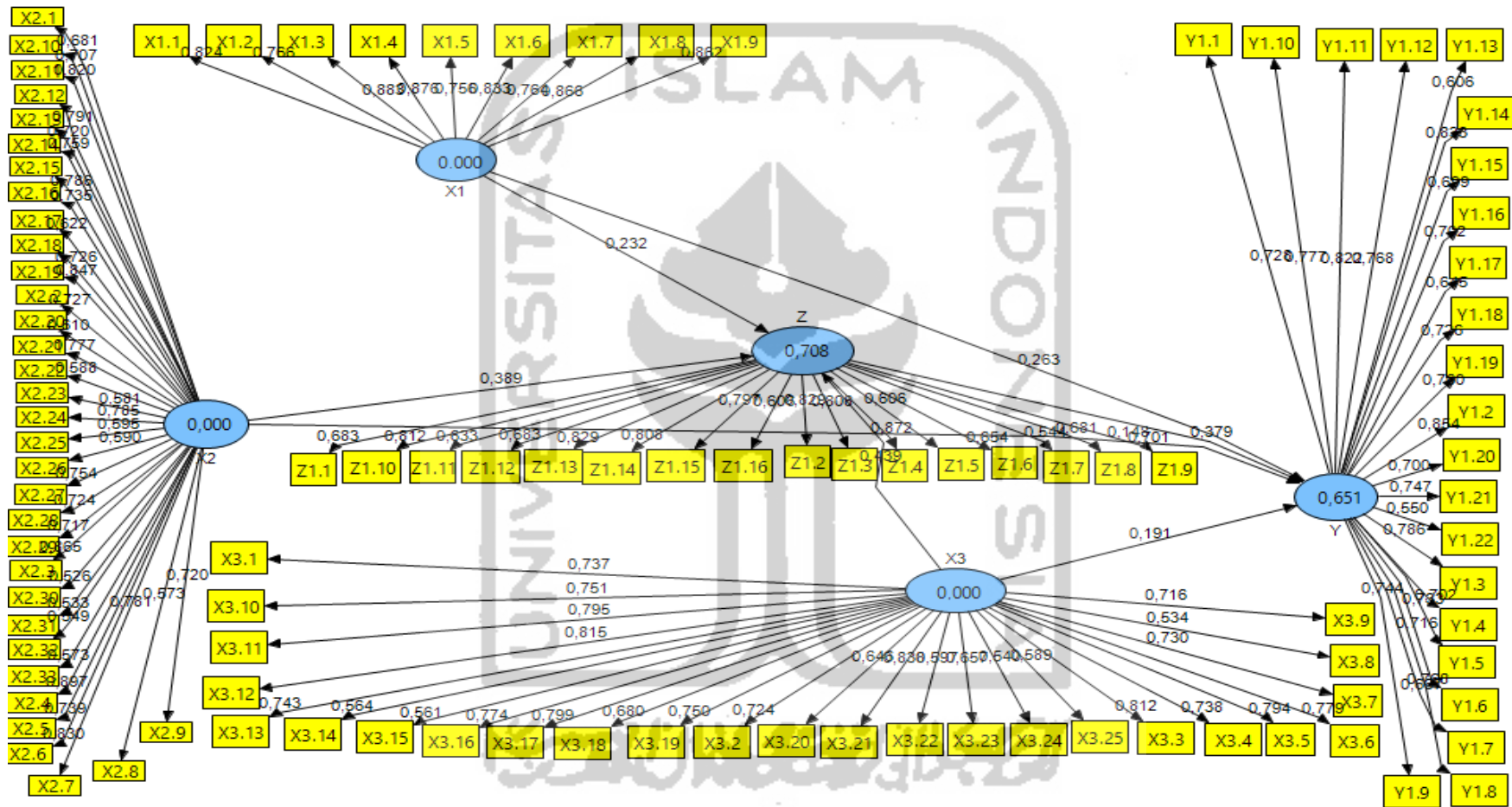


Gambar 4.1 Path Diagram

Pada gambar 4.1, konstruk pengembangan karir (X1) dibentuk atau diukur dengan 9 indikator yaitu X1.1 sampai dengan X1.9, konstruk budaya organisasi (X2) dibentuk atau diukur dengan 33 indikator yaitu X2.1 sampai dengan X2.33, konstruk kualitas kehidupan kerja (X3) dibentuk atau diukur dengan 25 indikator yaitu X3.1 sampai dengan X3.25, konstruk kepuasan kerja (Z) dibentuk atau diukur dengan 16 indikator yaitu Z1.1 sampai dengan Z1.16, dan konstruk kinerja (Y) dibentuk atau diukur dengan 22 indikator yaitu Y1.1 sampai dengan Y1.22.

1) Uji Validitas

Setiap indikator harus mampu membentuk konstruk yang dituju dengan valid. Oleh karena itu dilakukan uji validitas. Adapun outputnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Output Outer Model

Pada gambar 4.2, angka yang terdapat pada anak panah dari konstruk kepada indikatornya disebut dengan *loading factor*. Nilai ini disarankan di atas 0,5 dan gambar di atas menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang mempunyai *loading factor* di bawah 0,5 untuk konstruk pengembangan karir, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Tabel 4. 13 Outer Loadings

X1.1	0,823614	X2.1	0,681450	X3.1	0,737361	Y1.1	0,727651	Z1.1	0,682840
X1.2	0,765617	X2.10	0,706648	X3.10	0,750672	Y1.10	0,776680	Z1.10	0,812191
X1.3	0,883206	X2.11	0,819777	X3.11	0,794701	Y1.11	0,822047	Z1.11	0,633376
X1.4	0,875968	X2.12	0,791271	X3.12	0,815375	Y1.12	0,768227	Z1.12	0,682840
X1.5	0,755867	X2.13	0,719873	X3.13	0,742731	Y1.13	0,605617	Z1.13	0,828594
X1.6	0,832866	X2.14	0,758909	X3.14	0,563639	Y1.14	0,832641	Z1.14	0,807854
X1.7	0,764176	X2.15	0,785583	X3.15	0,561122	Y1.15	0,699339	Z1.15	0,796706
X1.8	0,866432	X2.16	0,734974	X3.16	0,773681	Y1.16	0,701896	Z1.16	0,605699
X1.9	0,861518	X2.17	0,621658	X3.17	0,798567	Y1.17	0,644847	Z1.2	0,828594
		X2.18	0,725502	X3.18	0,679949	Y1.18	0,726270	Z1.3	0,807854
		X2.19	0,847049	X3.19	0,750043	Y1.19	0,760323	Z1.4	0,871572
		X2.2	0,727484	X3.2	0,724036	Y1.2	0,854455	Z1.5	0,605699
		X2.20	0,609723	X3.20	0,646490	Y1.20	0,699931	Z1.6	0,654393
		X2.21	0,777180	X3.21	0,837816	Y1.21	0,747183	Z1.7	0,544285
		X2.22	0,587558	X3.22	0,597221	Y1.22	0,549607	Z1.8	0,680928
		X2.23	0,580634	X3.23	0,656807	Y1.3	0,785870	Z1.9	0,700821

		X2.24	0,785059	X3.24	0,540377	Y1.4	0,701652
		X2.25	0,595187	X3.25	0,589483	Y1.5	0,732652
		X2.26	0,589599	X3.3	0,812064	Y1.6	0,716037
		X2.27	0,754223	X3.4	0,737995	Y1.7	0,666745
		X2.28	0,723547	X3.5	0,794390	Y1.8	0,767878
		X2.29	0,716912	X3.6	0,779096	Y1.9	0,744270
		X2.3	0,864808	X3.7	0,729848		
		X2.30	0,525748	X3.8	0,534157		
		X2.31	0,532786	X3.9	0,716372		
		X2.32	0,548793				
		X2.33	0,573247				
		X2.4	0,897229				
		X2.5	0,739228				
		X2.6	0,829860				
		X2.7	0,781410				
		X2.8	0,573247				
		X2.9	0,720037				

Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 4. 14 Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	AVE	Kriteria	Keterangan
Pengembangan karir	0,683752	0,5	Valid
Budaya organisasi	0,505798	0,5	Valid
Kualitas kehidupan kerja	0,507759	0,5	Valid
Kinerja	0,535895	0,5	Valid
Kepuasan kerja	0,529948	0,5	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.14 di atas memberikan nilai AVE di atas 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah valid dalam membentuk konstruk yang dituju.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *compositereliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

Tabel 4. 15 Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Pengembangan karir	0,950961	0,7	Reliabel
Budaya organisasi	0,970655	0,7	Reliabel
Kualitas kehidupan kerja	0,962056	0,7	Reliabel
Kinerja	0,961792	0,7	Reliabel
Kepuasan kerja	0,946581	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*..

b. Pengujian Koefisien Determinasi

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai

R-Square pada konstruk:

Tabel 4. 16 R-Square

Konstruk	R Square
Pengembangan karir	-
Budaya organisasi	-
Kualitas kehidupan kerja	-

Kinerja	0,651201
Kepuasan kerja	0,708033

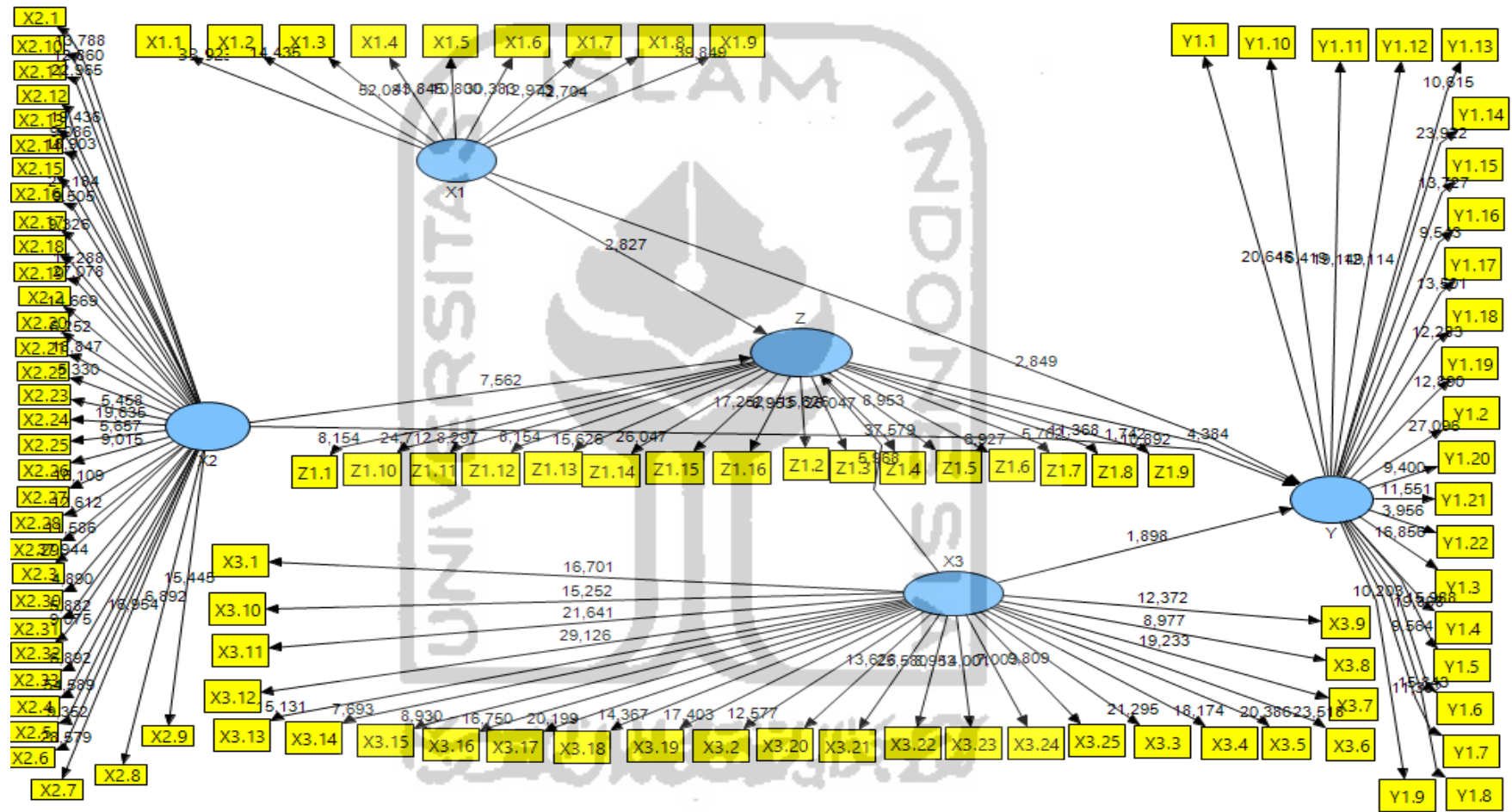
Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel 4.16 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,708033 untuk konstruk kepuasan kerja yang berarti bahwa pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 70,80%. Selebihnya yaitu sebesar 29,20% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada kinerja yang dipengaruhi oleh pengembangan karir, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,651201. Artinya pengembangan karir, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 65,12% dan selebihnya yaitu sebesar 34,88% dijelaskan oleh faktor lain.

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut :



Gambar 4.3 Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat tiga variabel eksogen yaitu pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
Pengembangan karir -> Kepuasan	0,232197	0,238143	0,082126	0,082126	2,827313
Pengembangan karir -> Kinerja	0,263492	0,258409	0,092491	0,092491	2,848848
Budaya organisasi -> Kepuasan	0,389432	0,391603	0,051496	0,051496	7,562411
Budaya organisasi -> Kinerja	0,147742	0,158663	0,084821	0,084821	1,741816
Kualitas kehidupan kerja -> Kepuasan	0,439367	0,430910	0,073626	0,073626	5,967552
Kualitas kehidupan kerja -> Kinerja	0,190729	0,199643	0,100489	0,100489	1,898018
Kepuasan -> Kinerja	0,378876	0,373378	0,086429	0,086429	4,383644

Sumber: Hasil olah data, 2019.

1) Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,232197 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,827313.

Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh df

$(n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(2,827313 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 1 didukung)**.

2) Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample* estimate sebesar 0,263492 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,848848. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh df $(n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(2,848848 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan **diterima atau terbukti (Hipotesis 2 didukung)**.

3) Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample* estimate sebesar 0,389432 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,562411. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh df $(n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(7,562411 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan

terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 3 didukung).**

4) Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,147742 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1,741816. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh $df (n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(1,741816 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan **diterima atau terbukti (Hipotesis 4 didukung).**

5) Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,439367 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,967552. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh $df (n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(5,967552 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 5 didukung).**

6) Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,190729 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1,898018. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh $df (n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(1,898018 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima atau terbukti (Hipotesis 6 didukung)**.

7) Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,378876 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,383644. Berdasarkan pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 34$, maka diperoleh $df (n-1=34-1= 33) = 1,6924$, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(4,383644 > 1,6924)$. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis 7 yang menyatakan pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima atau terbukti (Hipotesis 7 didukung)**.

8) Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,263492, kemudian pengaruh tidak langsung dapat diperoleh dari hasil perkalian antara pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar $(0,232197 \times 0,378876) = 0,087974$. Sehingga diperoleh pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,263492 dan pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,087974. Dikarenakan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka hipotesis 8 yang menyatakan terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 8 didukung)**.

9) Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,147742, kemudian pengaruh tidak langsung dapat

diperoleh dari hasil perkalian antara pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar $(0,389432 \times 0,378876) = 0,147546$. Sehingga diperoleh pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,147742 dan pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,147546. Dikarenakan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka hipotesis 9 yang menyatakan terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 9 didukung)**.

10) Pengujian Hipotesis 10

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,190729, kemudian pengaruh tidak langsung dapat diperoleh dari hasil perkalian antara pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar $(0,439367 \times 0,378876) = 0,166466$. Sehingga diperoleh pengaruh langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,190729 dan pengaruh tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,166466. Dikarenakan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka hipotesis 10 yang menyatakan

terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja **diterima atau terbukti (Hipotesis 10 didukung).**

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($2,827313 > 1,6924$). Dengan demikian, adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya mampu membuat karyawan juga makin puas dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian Akhmal, *et al* (2018) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Sari dan Sutisna (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Cedaryana, *et al* (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepuasan kerja karyawan di perusahaan tertentu berbanding lurus dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut di perusahaan tempat ia bekerja.

4.2.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Berdasar hasil analisis data di atas menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pada karyawan Bank Syariah Mandiri, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($2,848848 > 1,6924$). Dengan adanya pengaruh tersebut, maka makin baiknya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arijanto (2018) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Permatasari (2006) juga menyatakan bahwa

pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lalu kemudian ada juga penelitian yang dilakukan oleh Distyawaty (2017) menunjukkan hasil yang sama bahwa pengembangan karir disuatu perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik program pengembangan karir di suatu perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan diperusahaan tersebut.

4.2.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($7,562411 > 1,6924$). Dengan demikian makin baiknya budaya organisasi yang ada dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan para karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pawirosumarto, *et al* (2016) menjelaskan bahwa dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Widagdo, *et al* (2013) menunjukkan secara empiris bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja Shah (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Maka menciptakan budaya organisasi yang positif menjadi tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan di jaman sekarang karena mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperusahaan tersebut.

4.2.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan Bank Syariah Mandiri yang dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($1,741816 > 1,6924$). Hal ini berarti budaya organisasi yang makin baik dalam perusahaan mampu mendorong kinerja karyawan makin baik, dengan demikian baiknya budaya organisasi dalam perusahaan akan menyebabkan kinerja karyawan

juga makin membaik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Hakim (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Syauta, *et al* (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Stephen dan Stephen (2016) juga mendukung pernyataan diatas bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu menciptakan ekosistem budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan.

4.2.5 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($5,967552 > 1,6924$). Dengan demikian baiknya kualitas kehidupan kerja akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga makin tinggi. Organisasi mampu memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik, maka hal tersebut akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rigi, *et al* (2014) yang menyatakan kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja. Bekti (2018) menyatakan ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kochar (2015) juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Maka dari itu kualitas kehidupan kerja dapat menjadi parameter seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya diperusahaan tersebut. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja seiring berjalannya waktu menjadi sebuah isu yang kian lama kian sering diangkat di setiap kasus-kasus ketidakpuasan karyawan di suatu perusahaan.

4.2.6 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pada karyawan Bank Syariah Mandiri yang dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($1,898018 > 1,6924$). Hal ini berarti makin baiknya kualitas kehidupan kerja karyawan diyakini mampu mendorong kinerja karyawan dalam perusahaan, dengan demikian individu yang memiliki kualitas kehidupan kerja baik akan memiliki kinerja yang baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Shahbazi, *et al* (2011) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Majumdar, *et al* (2012) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hanafi dan Hadiwijaya (2017) juga menunjukkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sekarang, perusahaan berbondong-bondong dan berlomba-lomba menciptakan sebuah kualitas kehidupan kerja yang ideal bagi karyawan mereka, sehingga pada akhirnya nanti, kinerja yang semakin baik adalah harapannya.

4.2.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($4,383644 > 1,6924$), sehingga makin tingginya kepuasan karyawan maka akan menyebabkan makin tingginya kinerja karyawan dan dampaknya bagi kinerja perusahaan juga membaik. Hal ini sesuai dengan penelitian Fadhlalh (2015) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik hubungan antara faktor kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Barasa, *et al* (2018) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja dengan kinerja selalu berkaitan. Dimana karyawan merasa puas maka kinerja mereka akan jadi semakin baik juga.

4.2.8 Pengaruh pengembangan karir kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian terbukti bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana besarnya pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,263492 dan pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,087974. Hal ini menunjukkan sehingga makin baiknya pengembangan karir dalam perusahaan dan tingginya kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Akhmal, *et al* (2018) yang menyatakan variabel pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Sutrisna (2015) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir juga dapat menunjang kinerja yang baik dari karyawan. Semakin luas kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya, semakin tinggi kinerja mereka. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Distyawaty (2019) bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka secara garis besar pengembangan karir dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan.

4.2.9 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian terbukti bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana besarnya pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,147742 dan pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,147546. Hal ini menunjukkan sehingga makin baiknya budaya organisasi dalam perusahaan dan tingginya kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan disuatu organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Widagdo, *et al* (2013) yang menyatakan bahwa terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap indikator kinerja seperti kuantitas, kualitas, tenggat waktu, keefektifan biaya dan dampak interpersonal. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Syauta, *et al* (2012) menunjukkan hasil yang paling relevan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

4.2.10 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian terbukti bahwa pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana besarnya pengaruh langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,190729 dan pengaruh tidak langsung dari kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,166466. Hal ini menunjukkan makin baiknya kualitas kehidupan kerja dari para karyawan akan berdampak pada kepuasan kerja yang mereka rasakan dan akhirnya kinerja yang ditunjukkan juga makin baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Kochar (2015) dimana dia menyebutkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kualitas Kehidupan Kerja juga menunjang kinerja karyawan dengan baik. Dimana semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dibangun maka semakin tinggi kinerja karyawan di organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Majumdar, et al (2012) bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rigi, *et al* (2014) menunjukkan hasil bahwa menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi. Maka, kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.