

**PENGARUH IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI
SERTA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG KOTA BONTANG
KALIMANTAN TIMUR)**



SKRIPSI

Ditulis Oleh:

Nama : Tegar Edyasswara

Nomor Mahasiswa : 15311460

Program studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi serta Kualitas
Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel
Intervening pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Bontang Kalimantan**

Timur

ISLAM

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Tegar Edyasswara

Nomor Mahasiswa : 15311460

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir skripsi ini tidak terdapat bentuk tindakan plagiarisme. Sampai dengan saat ini saya menjamin ini tidak ada karya maupun pendapat yang diterbitkan ulang pada tugas akhir skripsi ini. Adapun dalam pengutipan pendapat dan karya dari para ahli dan peneliti terdahulu, saya sebagai peneliti pada tugas akhir skripsi ini telah melakukan pencatatan tersebut ke dalam referensi sebagaimana mestinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 04 Juli 2019

Penulis,



Tegar Edyasswara

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**“PENGARUH IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI
SERTA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT.
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG KOTA BONTANG KALIMANTAN
TIMUR”**

Nama : Tegar Edyasswara
Nomor Mahasiswa : 15311460
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

ACC w diujikan
12 Juli 2019.

Yogyakarta, 12 Juli 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI
SERTA KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.BANK SYARIAH
MANDIRI CABANG KOTA BONTANG KALIMANTAN TIMUR**

Disusun Oleh : **TEGAR EDYASSWARA**

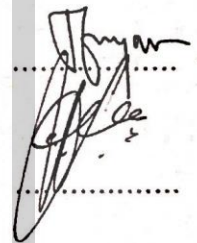
Nomor Mahasiswa : **15311460**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 6 Agustus 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Suyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam serta sahabat –sahabat nya

Mama Astuty Ramila Nurdiana dan Papa Edy Sudarminto

Mas Yogi dan Dek Rama

Keluarga Besar EDYAS

Arwana Kusuma Melati

Bu Emi Sundari

Bapak Agung Budiyanto

Keluarga Besar "BIMASAKTI"



HALAMAN MOTTO

“To be or not to be. There’s nothing in between”

- Tegar Edyasswara -

”Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui” (QS. Al-Baqarah: 216)

“Kedewasaanmu akan menentukan pilihanmu. Dan segala pilihanmu akan mendewasakanmu”

- Richie Wirjan -



ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi Serta Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Bontang Kalimantan Timur”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi serta kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri - Kota Bontang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri – Kota Bontang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan ada pengaruh secara tidak langsung pengembangan karir, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung pengembangan karir, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja.

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan kerja

ABSTRACT

This study entitled "The Effect of Career Development Implementation, Organizational Culture and Quality of Work Life on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables at PT. Bank Syariah Mandiri Branch Office in Bontang City, East Kalimantan ". The purpose of this study was to determine the effect of career development, organizational culture and quality of work life on employee performance and job satisfaction as an intervening variable.

The population in this study were all employees of PT. Bank Syariah Mandiri - Bontang City. The samples taken in this study were all employees of PT. Bank Syariah Mandiri - Bontang City. Data analysis in this study used the PLS analysis method.

The results of this study prove that career development has a significant positive effect on job satisfaction, organizational culture has a significant positive effect on job satisfaction, work life quality has a significant positive effect on job satisfaction, career development has a significant positive effect on performance, organizational culture has a significant positive effect on performance, quality work life has a significant positive effect on performance, job satisfaction has a significant positive effect on performance and there is an indirect influence on career development, organizational culture, work life quality on performance through job satisfaction greater than the direct influence of career development, organizational culture, quality of work life on performance.

Key Word : Career Development, Organizational Culture, Quality Of Work Life, Employee Performance and Job satisfaction.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Karena hanya karena-Nya lah proses penulisan tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam tak lupa penulis curahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari jaman jahiliyah ke zaman terang benderang sampai dengan saat ini. Alhamdulillah penulis mengucapkan rasa syukur atas terselesaikannya tugas akhir skripsi yang berjudul (“Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi serta Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Bontang Kalimantan Timur”) Tugas akhir skripsi ini disusun demi memenuhi syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia. Melalui tugas akhir skripsi ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang positif bagi berbagai pihak yang berkaitan dalam penelitian ini.

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi serta Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Bontang Kalimantan Timur. Responden penelitian ini meliputi 34 karyawan.

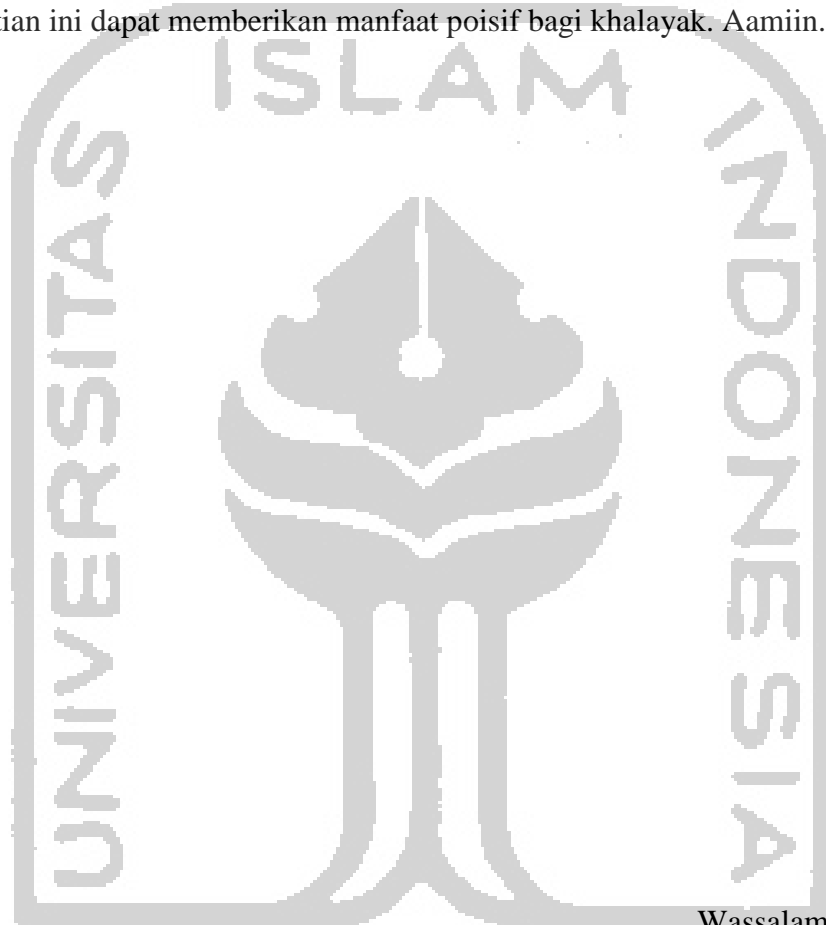
Segala bentuk usaha tidak ada artinya jika tidak diimbangi dengan do'a yang selalu dipanjatkan. Atas selesainya penyusunan tugas akhir skripsi ini, dengan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat yang diberikan kepada peneliti, serta nikmat lahir dan batin yang diberikan kepada peneliti dalam menyusun tugas akhir skripsi ini.
2. Nabi Muhammad SAW, yang menjadi panutan seluruh umat Islam dalam berprasaangka, berpikir dan bermasyarakat dalam kehidupan sehari-hari.

3. Kedua orang tua saya, Mama dan Papa yang selalu tiada henti memberikan saya dukungan dan arahan dalam melangkah. Serta Mas Yogi sebagai kakak kandung saya yang senantiasa melindungi saya dan Adik saya Rama yang selalu saya sayangi.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph. D. Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Keluarga besar Assistant Lab ERP SAP Manajemen Periode 2018 Bu Andri, Bu Inung, Dhimas, Ridho, Dekom, Nina, Fajrin, Ari, Untung, Afif, Nandya, Sheila, Dita, Fikri. Semoga kalian sukses semua diluar sana ya. Semoga kita bisa berkumpul kembali suatu hari nanti.
8. Dosen Pembimbing tugas akhir saya Ibu Titik Nurbiyati., Dra yang telah membantu saya hingga selesainya tugas akhir saya ini. Terimakasih banyak Bu atas motivasi dan bimbingan Ibu selama ini.
9. Arwana Kusuma Melati yang sudah setia menemani serta mendukung saya. Terimakasih banyak karena sudah selalu ada disaat suka ataupun duka. Tak lupa untuk keluarga besar BIMASAKTI. Mama Ndari dan Pak Agung Budiyanto atas segala doa dan dukungannya berupa materi dan non-materi. Berkat mereka semua saya seperti punya keluarga selama akhir masa studi saya di Yogyakarta.
10. Sahabat Sahabat saya selama semasa kuliah di UII, Nanda Putra Pratama, Fania Atyan, Rezty Nuramalia, Raditya Ghiffachri, Rio Angger, Namira, Rifan Prasetyo, dan Anak-anak Kos ZAM-ZAM
11. Sahabat-sahabat lama saya Ridho Aflah Bekti, Natasya Ghinna Humaira, Nanda Evyn, dan Samuel Mahardhika

Serta semua pihak yang telah memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyusun tugas akhir skripsi ini, yang tak dapat disebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa memberikan do'a semoga segala kebaikan dapat dibalasn oleh Allah SWT. Aamiin.

Sebagai penutup, peneliti dengan amat sangat terbuka mengharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga hasil penelitian ini dapat lebih baik lagi. Peneliti juga berharap melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat poisif bagi khalayak. Aamiin.



Wassalamualaikum Wr. Wb



Yogyakarta, 04 Juli 2019

Penulis

Tegar Edyasswara

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Batasan Masalah	10
1.5. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1. Penelitian Terdahulu.....	12
2.1.1. Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja	12
2.1.2. Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan	17
2.1.3. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	20
2.1.4. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	24
2.1.5. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	29
2.1.6. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	34
2.1.7. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	38
2.2. Landasan Teori.....	49
2.2.1. Teori Kinerja Karyawan.....	49
2.2.2. Teori Pengembangan Karir	54

2.2.3. Teori Budaya Organisasi	59
2.2.4. Teori Kualitas Kehidupan Kerja	61
2.2.5. Teori Kepuasan Kerja.....	62
2.3. Hubungan antar Variabel	64
2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	64
2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	65
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	67
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	68
2.3.5. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	69
2.3.6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	70
2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	70
2.3.8. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	71
2.3.9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	72
2.3.10. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	73
2.4. Kerangka Pikir Penelitian	73
BAB III METODE PENELITIAN	75
3.1. Pendekatan Penelitian.....	75
3.2. Lokasi Penelitian	75
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	75
3.2.2. Visi dan misi Perusahaan.....	77
3.2.3. Struktur Organisasi.....	79
3.2.4. Logo Perusahaan	79
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	80
3.3.1 Variabel Penelitian	80
3.3.2. Definisi Operasional	81
3.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	85
3.4.1. Jenis Data	85
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data	86
3.5. Populasi	87

3.5.1. Populasi.....	87
3.6. Metode Analisa Data.....	87
3.6.1. Analisa Deskriptif.....	87
3.6.2. Analisa <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	88
3.6.3. <i>Partial Equation Model</i> (PLS).....	88
3.7. Uji Instrumen Penelitian.....	91
3.7.1. Uji Validitas.....	91
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	92
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	93
4.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	93
4.1.1. Analisis Deskriptif.....	93
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	102
4.2 Pembahasan.....	130
4.2.1 Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.....	130
4.2.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.....	130
4.2.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.....	131
4.2.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.....	131
4.2.5 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.....	132
4.2.6 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.....	133
4.2.7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.....	133
4.2.8 Pengaruh pengembangan karir kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.....	134
4.2.9 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	135
4.2.10 Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.....	136
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	137
5.1 Kesimpulan.....	137
5.2 Saran.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	140
LAMPIRAN.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. 1 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	15
Tabel 2.1. 2 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	19
Tabel 2.1. 3 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	22
Tabel 2.1. 4 Jurnal Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	27
Tabel 2.1. 5 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	32
Tabel 2.1. 6 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan...	37
Tabel 2.1. 7 Jurnal Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	41
Tabel 2.1. 8 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu	43
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	94
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	96
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	97
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	99
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Perbulan.....	100
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	101
Tabel 4. 7 Interval Penilaian	102
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir.....	103
Tabel 4. 9 Deskripsi Variabel Budaya organisasi	104
Tabel 4. 10 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	107
Tabel 4. 11 Deskripsi Variabel Kinerja	109
Tabel 4. 12 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	112
Tabel 4. 13 Outer Loadings.....	118
Tabel 4. 14 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	120
Tabel 4. 15 <i>Composite Reliability</i>	121
Tabel 4. 16 <i>R-Square</i>	121
Tabel 4. 17 Hasil Pengujian Hipotesis.....	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Pengembangan Karir Organisasi.....	55
Gambar 2. 2 Landasan Teori.....	74
Gambar 4. 1 <i>Path Diagram</i>	115
Gambar 4. 2 <i>Output Outer Model</i>	117
Gambar 4. 3 <i>Output Bootstrapping</i>	123



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN.....	143
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA.....	158
LAMPIRAN 3 OUTER LOADINGS.....	174
LAMPIRAN 4 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	177
LAMPIRAN 5 <i>Composite Reliability</i>	178
LAMPIRAN 6 <i>R-Square</i>	179
LAMPIRAN 7 HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS.....	180
LAMPIRAN 8 SURAT IZIN MENELITI.....	181
LAMPIRAN 9 SURAT SELESAI MENELITI.....	182
LAMPIRAN 10 FOTO LOKASI PENELITIAN.....	183



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja telah berevolusi menjadi perhatian penting sepanjang perkembangan organisasi di tengah persaingan bisnis yang ketat dan super cepat ini. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja adalah suatu hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan. Sedangkan menurut Schermerhorn (2002) kinerja merupakan suatu ukuran kuantitas dan kualitas kontribusi yang diberikan oleh individu guna mendukung tujuan utama perusahaan. Sedangkan menurut Robbins (1996), kinerja merupakan suatu interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Maka secara garis besar kinerja karyawan adalah suatu kontribusi yang dilakukan melalui kemampuan karyawan terhadap perusahaan, guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh pihak-pihak terkait yang ada pada suatu perusahaan.

Hampir seluruh organisasi atau perusahaan di era sekarang ini sepakat bahwa sebuah indikator bahwa suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik dan benar adalah kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah “apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan”. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mathis dan Jackson, 2006). Sedangkan Menurut Garry Dessler dalam Hadiwijaya (2016) Kinerja yang dicapai oleh suatu perusahaan pada dasarnya adalah prestasi para anggota perusahaan itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif sampai pada pegawai operasional. Oleh karena itu, upaya memperbaiki kinerja perusahaan tidak dapat mungkin berhasil jika pengembangan karir pegawai, Budaya organisasi serta Kualitas

Kehidupan Kerja karyawan tidak direncanakan dengan baik. Perubahan yang terjadi begitu pesatnya di lingkungan bisnis membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan. Untuk itulah perencanaan karir menjadi sangat penting, karena saat ini keamanan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya. Pengembangan karir bukanlah menjadi hal yang baru didunia tenaga kerja dijamin sekarang. Pengembangan karir menjadi salah satu faktor penting dalam mengelola aset sumber daya manusia. Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah. Sedangkan Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) menunjukkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Organisasi sebagai tempat karyawan bekerja juga berbondong-bondong untuk menciptakan nilai-nilai positif yang dapat dianut bersama sehingga menjadi pedoman untuk melakukan kegiatan kerja dan menjadi budaya di organisasi tersebut. Budaya organisasi menurut Hofstede dalam Koesmono (2005), “Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya”. Adapun pendapat Eldrige & Crombi (2007), budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) memberikan definisi Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam

organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal.

Ada konsep yang menjelaskan bahwa kehidupan kerja para karyawan sangatlah penting dan menjadi hal yang seharusnya diperhatikan. Istilah Kualitas Kehidupan Kerja pertama kali dipopulerkan pada tahun 1972 di Konferensi Hubungan Perburuhan. *Quality of Work Life* (QWL) merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. QWL dimaksudkan pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional para karyawan (Ivancevich et al, 2007). Sedangkan menurut Cascio (2006) ada faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yaitu (1) partisipasi karyawan, (2) pengembangan karir, (3) penyelesaian konflik, (4) komunikasi, (5) kesehatan kerja, (6) keselamatan kerja, (7) keamanan kerja, (8) kompensasi yang layak, dan (9) kebanggaan.

Ketiga hal diatas dapat dijembatani dan terindikasi lewat kepuasan kerja karyawan. Dimana definisi kepuasan kerja sendiri menurut Handoko (2012) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Selain itu menurut Robbins (2005) menyatakan “kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja.”

Industri perbankan syariah telah mengalami perkembangan yang pesat. Dengan diterbitkannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah pada tanggal 16 Juli 2008, pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat lagi. Perkembangan bank syariah cukup impresif, dengan rata-rata pertumbuhan aset lebih dari 65% pertahun dalam lima tahun terakhir, maka diharapkan peran industri perbankan syariah dalam mendukung perekonomian nasional akan semakin signifikan. Pertumbuhan jaringan kantor perbankan syariah juga mengalami perkembangan yang pesat (lihat tabel 1). Pertumbuhan pesat ini terutama pada penambahan jumlah kantor yang tumbuh lebih dari 100 % selama 2005-2010 pada jumlah kantor bank umum syariah (BUS) dan bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS). Pertumbuhan jumlah bank pun mengalami perkembangan yang pesat. Pada BUS pertumbuhan jumlahnya dari 3 menjadi 6 BUS , atau mencapai 100% dalam 5 tahun terakhir (2005-2010), Unit Usaha Syariah (UUS) pertumbuhannya mencapai 32% (19 menjadi 25), dan BPRS mencapai 52% (92 menjadi 140). Pertumbuhan yang tinggi ini membuktikan bahwa daya tarik perbankan syariah di Indonesia sangat tinggi. Pertumbuhan ini diperkirakan akan terus berlanjut karena aset perbankan syariah belum mencapai 5% sebagaimana target yang ditetapkan Bank Indonesia (BI) pada akhir 2008 lalu.

Sebagai langkah konkrit upaya pengembangan perbankan syariah di Indonesia, maka Bank Indonesia telah merumuskan sebuah Grand Strategi Pengembangan Pasar Perbankan Syariah, sebagai strategi komprehensif pengembangan pasar yg meliputi aspek-aspek strategis, yaitu: Penetapan visi 2010 sebagai industri perbankan syariah terkemuka di ASEAN, pembentukan citra baru perbankan syariah nasional yang bersifat inklusif dan universal, pemetaan pasar secara lebih akurat, pengembangan produk yang lebih beragam,

peningkatan layanan, serta strategi komunikasi baru yang memposisikan perbankan syariah lebih dari sekedar bank. Selanjutnya berbagai program konkrit telah dan akan dilakukan sebagai tahap implementasi dari grand strategy pengembangan pasar keuangan perbankan syariah, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan visi baru pengembangan perbankan syariah pada fase I tahun 2008 membangun pemahaman perbankan syariah sebagai Beyond Banking, dengan pencapaian target asset sebesar Rp.50 triliun dan pertumbuhan industri sebesar 40%, fase II tahun 2009 menjadikan perbankan syariah Indonesia sebagai perbankan syariah paling atraktif di ASEAN, dengan pencapaian target asset sebesar Rp.87 triliun dan pertumbuhan industri sebesar 75%. Fase III tahun 2010 menjadikan perbankan syariah Indonesia sebagai perbankan syariah terkemuka di ASEAN, dengan pencapaian target asset sebesar Rp.124 triliun dan pertumbuhan industri sebesar 81%.
2. Program pencitraan baru perbankan syariah yang meliputi aspek positioning, differentiation, dan branding. Positioning baru bank syariah sebagai perbankan yang saling menguntungkan kedua belah pihak, aspek diferensiasi dengan keunggulan kompetitif dengan produk dan skema yang beragam, transparans, kompeten dalam keuangan dan beretika, teknologi informasi yang selalu up-date dan user friendly, serta adanya ahli investasi keuangan syariah yang memadai. Sedangkan pada aspek branding adalah “bank syariah lebih dari sekedar bank atau beyond banking”.
3. Program pemetaan baru secara lebih akurat terhadap potensi pasar perbankan syariah yang secara umum mengarahkan pelayanan jasa bank syariah sebagai layanan universal atau bank bagi semua lapisan masyarakat dan semua segmen sesuai dengan strategi masing-masing bank syariah.

4. Program pengembangan produk yang diarahkan kepada variasi produk yang beragam yang didukung oleh keunikan value yang ditawarkan (saling menguntungkan) dan dukungan jaringan kantor yang luas dan penggunaan standar nama produk yang mudah dipahami.
5. Program peningkatan kualitas layanan yang didukung oleh SDM yang kompeten dan penyediaan teknologi informasi yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah serta mampu mengkomunikasikan produk dan jasa bank syariah kepada nasabah secara benar dan jelas, dengan tetap memenuhi prinsip syariah; dan
6. Program sosialisasi dan edukasi masyarakat secara lebih luas dan efisien melalui berbagai sarana komunikasi langsung, maupun tidak langsung (media cetak, elektronik, online/web-site), yang bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang kemanfaatan produk serta jasa perbankan syariah yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

Pada penelitian yang akan dilakukan peneliti ini berencana untuk melakukan uji teori dari lima variabel penelitian, apakah teori tersebut sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Variabel tersebut meliputi pengembangan karir, budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan yang notabene memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa pertimbangan dan informasi yang telah diperoleh, penulis telah menetapkan rumusan masalah yang meliputi sebagai berikut:

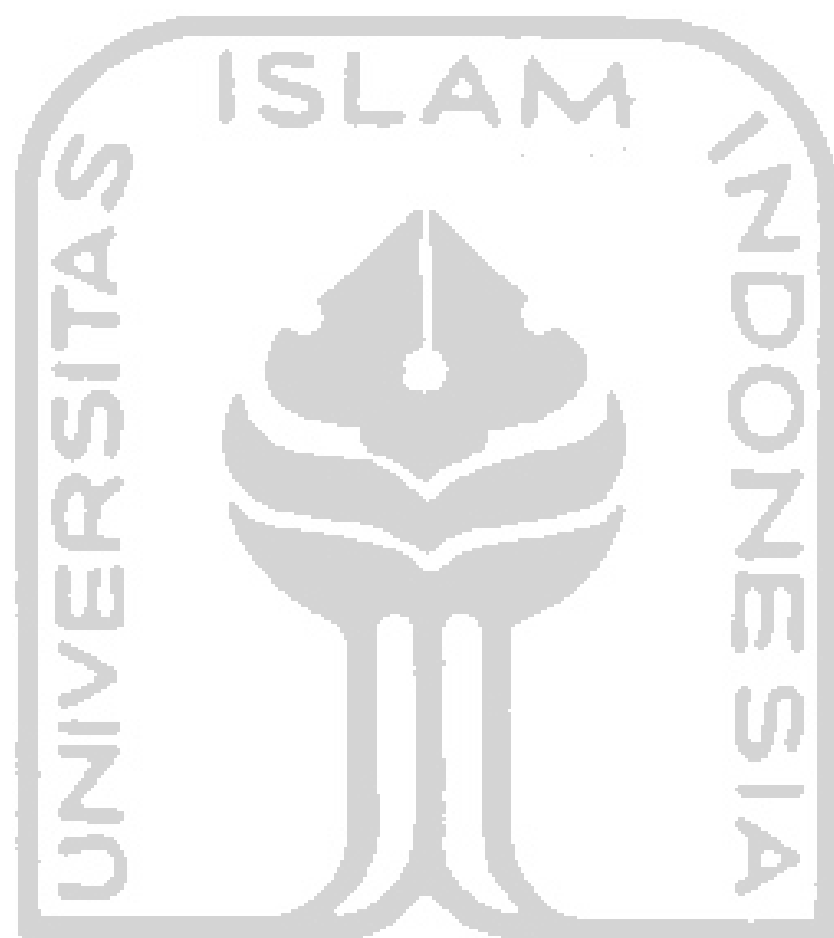
- 1) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja?

- 2) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
- 3) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
- 4) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
- 5) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?
- 6) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan?
- 7) Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
- 8) Lebih besar manakah pengaruh langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan?
- 9) Lebih besar manakah pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan?
- 10) Lebih besar manakah pengaruh langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini meliputi beberapa hal yaitu :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- 5) Untuk menguji dan menganalisis kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja
- 6) Untuk menguji dan menganalisis kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan
- 7) Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- 8) Untuk menguji dan menganalisis lebih besar manakah pengaruh langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.
- 9) Untuk menguji dan menganalisis lebih besar manakah pengaruh langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.
- 10) Untuk menguji dan menganalisis lebih besar manakah pengaruh langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan) dengan pengaruh tidak langsung (kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja) pada karyawan.



الجامعة الإسلامية في إندونيسيا

1.4. Batasan Masalah

Untuk menjaga penelitian agar tetap pada jalurnya, maka peneliti menetapkan suatu batasan masalah pada penelitian ini. Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, penelitian akan membahas tentang: “Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Bontang. Pada penelitian ini waktu penelitian, tenaga, bahkan sumber dana merupakan faktor yang menjadi keterbatasan peneliti dalam menjalankan penelitian ini. Melalui batasan masalah peneliti juga berharap dapat meminimalisir terjadinya suatu bias, dalam melakukan suatu penelitian yang akan dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Bontang.

1.5. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap melalui penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap:

1. Pihak Institusi

Penulis berharap melalui hasil penelitian tersebut dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan keputusan manajerial.

2. Praktisi

Bagi pihak praktisi, hasil dari penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai referensi pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Referensi yang dimaksud berkaitan dengan pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, khususnya pada perusahaan jasa.

3. Peneliti

Peneliti berharap dengan penelitian tersebut dapat menjadi kesempatan untuk mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang meliputi variabel rekrutmen pengembangan karir, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja serta kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan guna membandingkan antara penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan penjelasan terkait penelitian terdahulu yang meliputi variabel-variabel di atas.

2.1.1. Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

1. Akmal, *et al* (2018)

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi pada yang bersangkutan. Sedangkan Kepuasan kerja karyawan adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan nyamaupun kondisi dirinya. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. X yang berlokasi di Tanjung Morawa Medan. Populasi berjumlah 19 orang karyawan aktif dengan rincian 13 orang laki – laki dan 6 orang perempuan menggunakan sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan metode kuantitatif diskritif. Dari hasil analisa data diketahui persamaan regresi sebesar $Y : 21,713 + 0,199X$. Sedangkan hasil dari uji T didapatkan hasil Ttabel untuk $df = 17$ dengan tingkat kesalahan 0,05 atau 5% adalah

1,739 sedangkan t_{hitung} yang didapat dari penelitian ini menunjukkan nilai 2,659. Karena $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,659 > 1,739$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Dan hasil penghitungan uji Determinasi diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0,294 atau 29%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 29% sedangkan sisanya sebesar $(100-29\% = 71\%)$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan di PT. X bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada perusahaan perkebunan Tanjung Morawa memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan.

2. Sari and Sutisna (2015)

Pengembangan karir adalah proses untuk meningkatkan keterampilan individu agar arsipkan karier yang lebih baik. Dan kepuasan kerja menunjukkan seberapa jauh perasaan individu tentang positif atau negatif dari semua faktor dan dimensi dari tugas mereka dalam pekerjaan mereka. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru” adalah untuk memahami pengembangan karier, kepuasan kerja dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Pekanbaru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan analitik Analisis kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling dengan a populasi 68 orang dan jumlah sampel adalah 40 responden. Data diukur dengan skala likert. Dan kemudian data tersebut

diproses dengan menggunakan SPSS 17 program. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap PT kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru menunjukkan kriteria cukup baik dan cukup baik.

3. Cedaryana, *et al* (2018)

Penelitian yang berjudul “Influence Of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development Of Ministry Research, Technology and Higher Education” memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui informasi tentang kemungkinan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang telah dianalisis dengan analisis jalur setelah semua variabel dimasukkan ke dalam matriks korelasi. Data dikumpulkan dari 113 karyawan sebagai sampel yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan, dan (6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja adalah penentu kinerja karyawan.

Tabel 2.1. 1 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

<p>Peneliti/Judul : Akhwanul Akmal, Fitriani laia, Ruri aditya sari (2018)/ Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. X yang berlokasi di Tanjung Morawa Medan</p>	<p>Indikator Variabel : Pengembangan Karir : Kasmir (2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kinerja, 2. motivasi kerja, 3. komitmen, 4. kepuasan kerja, 5. kedisiplinan, 6. kompensasi, 7. loyalitas, 8. pendidikan dan pelatihan, 9. kepemimpinan, 8. upaya kerja 9. Semangat kerja <p>Kepuasan Kerja : Sinambela (2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor individual 2. Faktor social 3. Faktor pekerjaan 	<p>Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada perusahaan memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan</p>
<p>Peneliti/Judul : Herda Novita Sari, Drs. Endang Sutisna, M.si (2015)/ Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru</p>	<p>Tujuan : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengembangan karier, kepuasan kerja dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Pekanbaru.</p>	<p>Indikator Variabel : Pengembangan Karir : Siagian (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja 2. Kesetiaan 3. Mentor dan sponsor 4. Dukungan bawahan 5. Kesempatan berkembang <p>Kepuasan Kerja : Hariandja (2002)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Promosi 	<p>Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor cabang PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru</p>
<p>Peneliti/Judul : Cedaryana, Muchlis R. Luddin, Yetti Supriyati</p>	<p>Tujuan : Penelitian kausal ini bertujuan</p>	<p>Indikator Variabel : Career development :</p>	<p>Hasil : Hasil penelitian menemukan</p>

<p>(2018) <i>Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education</i></p>	<p>untuk mengetahui informasi tentang kemungkinan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.</p>	<p>Tidak Disebutkan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Formulate work plan</i> 2. <i>Follow training</i> 3. <i>Solve problems</i> 4. <i>Placement of staff</i> 5. <i>Able to communicate</i> <p>Job satisfaction :</p> <p>Sutrisno (2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training</i> 2. <i>Mental and physical skills</i> 3. <i>Superiors and subordinate</i> 	<p>bahwa:</p> <p>(1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(2) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>(4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>(6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan</p>
---	--	--	--

2.1.2. Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan

1. Arijanto (2018)

Penelitian yang berjudul “Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee’s Performance” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 74 responden yang dipilih secara accidental sampling karyawan PT. Waskita Karya (Persero). Metode analisis data yang digunakan adalah banyak analisis regresi linier melakukan uji validitas, uji reliabilitas, pengujian klasik asumsi dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), pengembangan karier memiliki positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero). Secara bersamaan, gaya kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero).

2. Permatasari (2006)

Percanaan karier dan manajemen karier akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karier, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang) memiliki tujuan untuk menganalisis dampak pengaruh dari pengembangan karier terhadap kinerja

karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Hipotesis yang diajukan adalah (1) diduga bahwa perencanaan karir dan manajemen karir secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) diduga bahwa manajemen karir mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja. Dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan: (1) ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan kerja (X1) dan manajemen karir (X2) dengan kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja sebesar 69,3%. Persamaan regresi linier berganda yang didapat, yaitu: $Y = 5,910 + 0,143X1 + 15,434 X2$. Dari persamaan ini berarti kinerja karyawan akan naik, bila perencanaan karir dan manajemen karir karyawan meningkat. (2) Variabel pengembangan karir yang dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir, tingkat keeratan hubungan keduanya sebesar 82%

3. Distyawaty (2017)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah” memiliki tujuan mengidentifikasi dan menganalisis secara simultan pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja PT otoritas pengawas di Kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah serta untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja otoritas pengawas; untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh parsial pengembangan karir terhadap kinerja peraturan otoritas. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 75 orang yang dipilih dengan metode sensus. Metode dari Analisis yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan regresi linier berganda.

Hasilnya menunjukkan bahwa: pengembangan kompetensi dan karier secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja otoritas pengawas di kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah. Sebagian, pengembangan kompetensi dan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja regulasi otoritas di kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah.

Tabel 2.1. 2 Jurnal Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Agus Arijanto (2018)/ <i>Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee's Performance</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier</p> <p>pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT.</p> <p>Waskita Karya (Persero) Tbk.</p>	<p><i>Career Developmet :</i></p> <p>Rivai and Sagala (2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Career Management</i> 2) <i>Career Planning</i> <p>Employee performance :</p> <p>Bangun (2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Number of Occupations</i> 2) <i>Quality of work</i> 3) <i>Timeliness</i> 	<p>Pengembangan karir memiliki positif</p> <p>dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero)</p>
Ita Rifiani Permatasari (2006)/ <i>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Malang)</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variable yaitu pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Malang</p>	<p>Pengembangan Karir :</p> <p>Simamora (1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen karir 2) Perencanaan Karir <p>Kinerja karyawan :</p> <p>Simamora (1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kuantitas 2) Kualitas <p>Tingkat ketelitian</p>	<p>Perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.</p>
Distyawaty (2017)/ <i>Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah</i>	<p>Penelitian ini bermaksud mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara simultan kompetensi</p>	<p>Pengembangan Karir :</p> <p>Gomes (2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen karir 2) Perencanaan Karir <p>Kinerja Karyawan :</p>	<p>Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Provinsi Sulawesi Tengah	dan pengembangan karir terhadap kinerja PT otoritas pengawas di Kantor Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah	Byars and Rue (2008) 1) Usaha 2) Kemampuan Persepsi tugas	
--------------------------	---	---	--

2.1.3. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Pawirosumarto, *et al* (2017)

Penelitian yang berjudul “The Effect Of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job satisfaction and it’s implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan gaya dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja para karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh 642 karyawan Parador Hotel dan Resor, Indonesia. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan Pertimbangan sampel Structural Equation Modeling (SEM) adalah sama dengan 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk analisis. Pengambilan sampel stratifikasi proporsional digunakan untuk pengambilan sampel teknik, dan elemen sampel ditentukan dengan metode accidental sampling. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-Partial Least Square dengan Paket Statistik IBM untuk Sosial Ilmu Pengetahuan (IBM SPSS) Statistics 22.0 perangkat lunak dan program WarpPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada

kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi

2. Widagdo, et al (2013)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan KOMitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta” memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh organisasi budaya menuju kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap pekerjaan kepuasan dan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap pekerjaan kepuasan, terutama pada karyawan dalam pemasaran, penjualan dan distribusi dan divisi manufaktur di PT. Nutrifood Indonesia. Analisis dilaksanakan penelitian regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Metode ini Penelitian ini adalah simple random sampling, yang mengambil 115 karyawan dalam populasi dan Jumlah sampel adalah 90 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dibudidayakan menggunakan SPSS 19.0. Penelitian ini menunjukkan ini hasil sebagai berikut: 1) Penentuan budaya organisasi pada pekerjaan karyawan kepuasan adalah 45,3%; 2) Penentuan komitmen organisasi pada PT kepuasan kerja karyawan adalah 35,6%; 3) Penentuan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan adalah 44,7%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.

3. Shah (2015)

Kesadaran tentang budaya suatu organisasi telah menjadi bidang utama Penting karena membantu seseorang berhasil atau mengelola lingkungan Hidup. Budaya

terekspresikan dalam nilai-nilai, norma, dan perilaku karyawan dan kelompok, struktur organisasi, teknologi, tujuan, sejarah dan filosofi organisasi. Tingkat kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai karyawan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang berjudul “Impact Of Organizational Culture On Job Satisfaction : A Study Of Steel Plant” memiliki tujuan untuk menganalisis budaya organisasi dari pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. Kuisisioner yang menggunakan teori Denison (1990) dan Spector (1985) diberikan kepada 148 karyawan eksekutif secara acak dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1. 3 Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

<p>Peneliti/Judul : Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan (2017)/<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in parador Hotels and Resorts, Indonesia.</i></p>	<p>Tujuan : untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan gaya dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja para karyawan</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Robbins and Judge (2013)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Kepuasan Kerja :</p>	<p>Hasil : Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
--	--	--	--

		<p>Smith et al (1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) <p>Rekan Kerja (<i>Co-Worker</i>)</p>	
<p>Peneliti/Judul : Hasbi widagdo, Agung wahyu handaru, Andi pangeran (2013)/ Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. NutriFood Indonesia Di Jakarta.</p>	<p>Tujuan : Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan pekerjaan terutama pada karyawan pemasaran, penjualan dan distribusi dan divisi manufaktur di PT. Nutrifood Indonesia.</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Robbins (2007)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>Luthans dalam Spector dalam Mahesa, 2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) 2. Gaji/Upah (<i>Pay</i>) 3. Promosi (<i>Promotion</i>) 4. Atasan (<i>Supervision</i>) <p>Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)</p>	<p>Hasil : Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia.</p>
<p>Peneliti/Judul : Smruty Shah (2015)/ <i>Impact of</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini</p>	<p>Indikator Variabel :</p>	<p>Hasil : Hasil survei</p>

<i>organizational culture on Job satisfaction : A study of steel plant.</i>	bertujuan untuk menganalisis budaya pabrik baja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja para karyawan.	Budaya Organisasi : Denison Model (1990) <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Involvement</i> (Keterlibatan) 2) <i>Mission</i> (Misi) 3) <i>Adaptability</i> (Kemampuan beradaptasi) 4) <i>Consistency</i> (konsistensi) Kepuasan Kerja : Smith, Kendall and Hulin (1969) <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan positif pada kepuasan kerja karyawan.
---	--	--	--

2.1.4. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Hakim (2015)

Penelitian yang berjudul “Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi” ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kausalitas antar variabel, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah responden yang ditargetkan 115 karyawan. Semua variabel diukur menggunakan variabel indikator, dan metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi budaya memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dulu juga menemukan

bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberi makna bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya, perlu pengawasan dan dampak antarpribadi). Hasilnya menyiratkan bahwa, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Selatan Provinsi Sulawesi Timur perlu meningkatkan budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2. Syauta, et.al. (2012)

Penelitian yang berjudul “The Influence Of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)” memiliki tujuan menganalisis dan mengungkap pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi untuk kinerja karyawan langsung atau tidak langsung ke pekerjaan kinerja. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Sampel penelitian adalah 127 para karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui karakteristik dan deskripsi responden untuk setiap indikator variabel. Sedangkan untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis inferensial dengan metode Partial Least Square (PLS) dan Sob el Test. Hasilnya menunjukkan itu budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Organisasi budaya dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sementara organisasi Komitmen berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pekerjaan kepuasan.

3. Stephen and Stephen (2016)

Penelitian yang berjudul “Organizational Culture and It’s Impact on Employee Performance and Job Satisfaction : A Case Study Of Niger Delta University, Ammasoma” Ini dirancang untuk menguji dampak organisasi budaya dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, menggunakan Universitas Delta Niger sebagai kasus belajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi caranya budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja dan hubungan antara budaya organisasi, kinerja karyawan dan pekerjaan kepuasan untuk menawarkan kemungkinan solusi itu akan membantu organisasi membangun budaya yang akan memiliki dampak positif pada kinerja dan kepuasan karyawan mereka. Data untuk penelitian diperoleh dari responden yang sebagian besar staf Delta Niger Universitas. Sebanyak 120 kuesioner dibagikan tetapi hanya 100 yang diambil dari responden. Itu data dianalisis menggunakan persentase sederhana, tabel dan chi square digunakan dalam menguji hipotesis yang dirumuskan untuk memandu penelitian. Dari Findings, diamati bahwa mayoritas responden setuju dengan budaya organisasi memang berdampak pada kinerja dan tingkat kepuasan karyawan. Itu juga ditemukan bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat karyawan kinerja dan kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang mempraktikkan budaya dengan baik mengalami tingkat kinerja dan kepuasan yang tinggi. tipe budaya ini

mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dan juga mendukung sosialisasi dan kerja tim.

Tabel 2.1. 4 Jurnal Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
<p>Dr. Adnan Hakim, SE, MSi (2015)/ <i>Effect of organizational culture, Organizational commitment to performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi.</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Budaya Organisasi : Robbins (1996)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) 2) Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) 3) Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) 4) Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) 5) Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) 6) Agresivitas (<i>Aggressive</i>) 7) Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Kinerja Karyawan : Benardin and Russle (1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Quality</i> (Kualitas) 2) <i>Quantity</i> (Kuantitas) 3) <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) 4) <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) 5) <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) 6) <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	<p>Budaya Organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.</p>

<p>Peneliti/Judul : Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono setiawan, Solimun (2012)/ <i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengungkap pengaruh organisasi komitmen budaya dan organisasi untuk kinerja karyawan langsung atau tidak langsung ke pekerjaan kinerja</p>	<p>Indikator Variabel : Budaya Organisasi : Wallach (1983) 1) <i>bureaucracy culture</i> (Budaya Birokrasi) 2) <i>Innovative culture</i> (Budaya Inovasi) 3) <i>supportive culture</i> (Budaya dukungan) Kepuasan Kerja : Luthans (2006) 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) Kinerja karyawan : Benardin or Russel (1993) 1) <i>Quality</i> (Kualitas) 2) <i>Quantity</i> (Kuantitas) 3) <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) 4) <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) 5) <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) 6) <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal)</p>	<p>Hasil : Hasilnya menunjukkan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>
<p>Peneliti/Judul : Ekpenyong Nkereuwem Stephen, Ekpenyong Alfred Stephen (2016)/ <i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case</i></p>	<p>Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Organizational culture :</i> Collins and Porras (2000) 1. <i>Innovation and risk taking</i> 2. <i>Attention to detail</i> 3. <i>Outcome orientation</i> 4. <i>People orientation</i> 5. <i>Team orientation</i></p>	<p>Hasil : Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja</p>

<p><i>Study of Niger Delta University, Amassoma</i></p>		<p>6. <i>Aggressiveness</i> 7. <i>Stability</i></p> <p><i>Job Satisfaction :</i></p> <p>Locke (1979)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pay</i> 2. <i>Promotion</i> 3. <i>Recognition</i> 4. <i>Working condition</i> 5. <i>Benefits</i> 6. <i>Appreciation</i> 7. <i>Supervisory</i> 8. <i>Co-workers</i> <p><i>Employee Performance :</i></p> <p>Lawler (1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Abilities</i> 2. <i>Traits</i> 3. <i>Role perception</i> 	<p>karyawan.</p>
---	--	---	------------------

2.1.5. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Rigi, et.al. (2014)

Walton (1973) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai reaksi personel terhadap pekerjaan; terutama hasilnya yang esensial dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kesehatan psikologis. Menurut definisi ini, kualitas kehidupan kerja menekankan pada hasil pribadi, pengalaman kerja dan bagaimana meningkatkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Walton mempresentasikan model teoretis untuk menjelaskan kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari kompensasi yang memadai dan adil, lingkungan yang aman dan sehat, konstitusionalisme dalam organisasi, persiapan peluang untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan, relevansi sosial kehidupan kerja, integrasi sosial, pengembangan kemampuan manusia dan total ruang kehidupan (Walton, 1973). Penelitian yang berjudul “The relationship between quality of

work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University Of Medical Science” penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pekerjaan kepuasan anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan. Dalam studi deskriptif-analitik ini, 202 anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan di 2012 dimasukkan studi melalui sensus. Kuisisioner kepuasan kerja dari Smith dan Kendall dan Walton Kuesioner kualitas hidup digunakan untuk pengumpulan data. Validitas dan reliabilitas kuesioner adalah dikonfirmasi dalam penelitian sebelumnya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 18. Koefisien korelasi Pearson dan uji regresi berganda digunakan untuk analisis data. Skor rata-rata kualitas kehidupan kerja adalah $121/30 \pm 37/08$ dan kepuasan kerja adalah $135/98 \pm 33/78$. Sana adalah korelasi yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja anggota fakultas dan kualitas kerja mereka hidup ($P = 0,003$). Selain itu, dua komponen kualitas kehidupan kerja "kompensasi yang memadai dan adil" ($\square = 0,3$) dan "Integrasi Sosial" ($\square = 0,4$) dapat memprediksi kepuasan kerja anggota fakultas. Hasil dari penelitian ini menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja di anggota fakultas, kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi harus disediakan.

2. Kochar (2015)

Penelitian ini mencoba untuk membangun hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan kepuasan kerja di antara dokter hewan di Punjab. Analisis regresi linier berganda telah digunakan untuk menguji sejauh mana faktor-faktor QWL teridentifikasi bantuan analisis faktor mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada

dokter hewan yang bekerja di bawah departemen peternakan, Punjab dapat membuat ceruk di bidang ini. Komitmen dari pihak pemerintah dan departemen itu sendiri untuk mengerjakan kegiatan dan inisiatif yang mempromosikan QWL dan kepuasan kerja dari responden dapat menciptakan suara dan lingkungan kerja yang harmonis untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Analisis komponen prinsip dengan Rotasi Varimax adalah digunakan pada skala QWL untuk memeriksa struktur pekerjaan dokter hewan. Analisis faktor 57 item mengidentifikasi 12 item dengan muatan lemah dan banyak dan karenanya tidak termasuk dari analisis. Akhirnya, 45 item telah dianalisis dan digunakan untuk analisis lebih lanjut. Cronbach Alpha, ukuran reliabilitas konsistensi internal dari skala yang dimilikinya ditemukan menjadi 0,828 untuk 45 item. Analisis faktor 45 variabel menghasilkan 13 faktor yang menjelaskan 64,36 persen varians. Pemuatan faktor yang lebih besar dari 0,45 (mengabaikan tanda), ditafsirkan. Semua faktor yang diekstraksi dengan persentase nilai eigen masing-masing, varians menjelaskan, jumlah variabel dan rentang pemuatan di bawah masing-masing dilaporkan dalam Tabel 1. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

3. Bekti (2018)

Angkaturnover karyawan di RSIA X Surabaya meningkat selama dua bulan terakhir yaitu bulan Januari hingga Februari 2018. Angka *turnover* pada bulan Januari sebesar 1,56% dan bulan Februari sebesar 2,38%. Meningkatnya angkaturnover di RSIA X Surabaya bisa disebabkan karena *quality of work life* yang kurang baik sehingga berdampak terhadap kepuasan kinerja dan menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Penelitian yang berjudul “*The Influence of Quality of Work Life toward Job Satisfaction of Employees in Maternal and Child Hospital X Surabaya*” memiliki tujuan menganalisis pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya. Jenis penelitian analitik dengan desain penelitian adalah cross sectional. Besar sampel sebesar 57 responden dihitung menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian ini regresi linier menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 atau $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *quality of work life* seiring dengan kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan *quality of work life* karyawan agar kedepannya karyawan dapat bertahan dalam organisasi tersebut.

Tabel 2.1. 5 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Peneliti/Judul:	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Shahindokht Navabi Rigi, Fariba Yaghoubinia, Ali Navidian, Fatihe Kermansaravi (2014)/ <i>The Relationship Between Quality of</i>	Untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pekerjaan	<i>Quality of Work Life</i> : Walton (1973) 1) <i>Adequate and fair compensation</i> 2) <i>Safe and healthy environment</i> 3) <i>Constitutionalism in</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

<p><i>Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences</i></p>	<p>kepuasan anggota fakultas Universitas Ilmu Kedokteran Zahedan.</p>	<p><i>organization</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4) <i>Preparing the opportunity for continued growth and security</i> 5) <i>Social relevance of work life,</i> 6) <i>Social integration</i> 7) <i>Development of human capabilities</i> 8) <i>The total life space</i> <p>Job Satisfaction :</p> <p>Mirkamali & Narenji Sani, (2008) Armstrong, (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>work environment</i> 2) <i>organizational system</i> 3) <i>work environment relationship socio-cultural factors</i> 	
<p>Peneliti/Judul : Deepak Kochar (2015)/ <i>Quality of Work life and Job SatiSfaction: a caSe of Veterinary doctorS in PunJab</i></p>	<p>Tujuan :</p> <p>Untuk membangun hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan kepuasan kerja di antara dokter hewan di Punjab</p>	<p>Indikator Variabel :</p> <p>Quality of Work Life :</p> <p>Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions opportunity to use the capacity to work</i> 4) <i>Opportunity for growth</i> 5) <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> 6) <i>The social relevance of working life</i> <p>Job Satisfaction :</p> <p>(Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Wooden & Warren, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>A large work attributes, which include diverse aspects of work contents (variety, task signifcance and skill use)</i> 2) <i>Pay and other benefits,</i> 3) <i>Job security,</i> 4) <i>Promotion opportunities,</i> 	<p>Hasil :</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja</p>

		5) <i>Recognition,</i> 6) <i>Work conditions,</i> 7) <i>Relations with co-workers and supervisors</i> 8) <i>Effective communication structures in the firms</i> 9) <i>Participation in managerial decision making</i>	
Peneliti/Judul : Rinanti Rahayuning Bekti (2018)/ <i>The Influence of Quality of Work Life toward Job Satisfaction of Employees in Maternal and Child Hospital X Surabaya</i>	Tujuan : Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh <i>quality of work life</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya.	Indikator Variabel : Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality Of Work Life</i>) : Cascio (2015) <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan karyawan 2. Kompensasi seimbang 3. Rasa bangga 4. Rasa aman 5. Keselamatan lingkungan kerja 6. Pengembangan karir 7. Penyelesaian masalah 8. Komunikasi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) : Rivai (2014) <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kondisi lingkungan 3. Rekan kerja 4. Insentif 5. Penggajian 6. Kesempatan untuk maju Pengawasan atasan	Hasil : ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan <i>quality of work life</i> karyawan agar kedepannya karyawan dapat bertahan dalam organisasi tersebut.

2.1.6. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Shahbazi, *et al* (2011)

Penelitian tentang kualitas kehidupan kerja (QWL) sampai saat ini belum terlalu dalam di eksplorasi. Meskipun peneliti telah menemukan predictor penting dari kualitas kehidupan kerja. Penelitian yang berjudul “A survey of relationship between the quality of work life and performance of department chairpersons of Eshafan University and Eshafan Medical Science University” memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan

antara Kualitas Kehidupan Kerja dan kinerja Departemen Ketua Universitas Esfahan. Metodologi penelitian adalah deskriptif dan didasarkan pada korelasi. Dalam penelitian ini 60 Ketua Departemen dipilih dengan metode stratified proporsional sampling. Hasil menunjukkan bahwa: 1) Hasil Pearson Korelasi menunjukkan bahwa QWL memiliki hubungan positif dengan kinerja. 2) Hasil analisis Regresi menunjukkan bahwa Mengembangkan kemampuan manusia, Konstitusionalisme dalam organisasi pekerjaan, Total ruang kehidupan dan integrasi sosial dalam pekerjaan organisasi memprediksi kinerjanya. 3) Hasil One Sample T-Test menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara QWL Ketua Departemen di Universitas Esfahan dan Universitas Sains Medis Esfahan.

2. Majumdar, *et al* (2012)

QWL semakin penting belakangan ini karena meningkatnya persaingan dan persaingan yang ketat antara perusahaan dalam industri yang sama atau serupa. Di era ini persaingan sempurna ketika sama atau produk serupa tersedia dengan label harga yang hampir sama, kualitas menjadi kriteria yang jelas untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Dalam skenario ini inovasi menjadi mantra keberhasilan untuk setiap organisasi. Organisasi modern menuntut tenaga kerja yang berpengetahuan luas itu terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk memberikan yang terbaik. Untuk memenuhi permintaan ini diajukan oleh organisasi, karyawan mulai menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja mereka dengan tujuan hanya untuk memberikan yang terbaik. Penelitian yang berjudul “Impact of quality work-life on job performance : A case study on Indian telecom sector” memiliki tujuan menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan. Faktor penentu

variabel QWL yang telah diperiksa di bawah ini studi mencakup budaya organisasi, hubungan kerja, yaitu hubungan dengan atasan dan di antara kolega, fasilitas pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, tunjangan pinggiran, keamanan kerja, otonomi, variasi dalam jadwal kerja. Parameter Kinerja Pekerjaan meliputi baik dimensi finansial dan non finansial seperti rasio lancar, pengembalian modal dipekerjakan (ROCE), laba atas kekayaan / ekuitas (ROE), rasio margin laba bersih, dan laba atas aset (ROA) sedangkan indikator non keuangan menandakan standar kinerja individu. Berdasarkan analisis empiris dari tanggapan karyawan, bekerja di depan umum dan swasta perusahaan sektor telekomunikasi di India, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana QWL mengarah ke peningkatan kinerja individu serta kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

3. Hanafi dan Hadiwijaya (2017)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Transformational Leadership dan Quality Of Work Life Terhadap Interpersonal Communication implikasinya pada performance karyawan” atau Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja pada interpersonal Implikasi komunikasi pada kinerja karyawan. Bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional (TL) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Implikasi Komunikasi Interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang. Analisis ini penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan efek langsung dari Variable Transformational Leadership (TL) dengan kinerja 0,39, Kualitas Kehidupan Kerja

(QWL) dengan kinerja 0,07 dan antarpribadi komunikasi (IC) dengan kinerja 0,81. Pengaruh tidak langsung transformasional variabel kepemimpinan (TL) pada implikasi komunikasi interpersonal (IC) pada Kinerja 0,356. Dan pengaruh pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja (QWL) terhadap implikasi komunikasi interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang pada 0,186.

Tabel 2.1. 6 Jurnal Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

<p>Peneliti/Judul : Behzad Shahbazi, Sadegh Shokrzadeh, Hossein Bejani, Emad Malekinia, Davod Ghoroneh (2011)/ <i>A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University</i></p>	<p>Tujuan : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan kinerja Departemen Ketua Universitas Esfahan.</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Quality Of Work Life :</i> Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions</i> 4) <i>opportunity to use the capacity to work</i> 5) <i>Opportunity for growth</i> 6) <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> 6) <i>The social relevance of working life</i> 	<p>Hasil : Temuan penelitian ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara QWL dan dimensinya dengan kinerja</p>
<p>Peneliti/Judul : Malini Nandi Majumdar and Debosmita Dawn, Avijan Dutta (2012)/ <i>Impact Of Quality Work Life On Job Performance: A Case Study On Indian Telecom Sector</i></p>	<p>Tujuan : Untuk menyelidiki hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan.</p>	<p>Indikator Variabel : <i>Quality Of Work Life :</i> Walton (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Nature of work</i> 2) <i>Compensation</i> 3) <i>Safe and healthy working conditions</i> 4) <i>opportunity to use the capacity to work</i> 5) <i>Opportunity for growth</i> 5) <i>Social integration at work place,</i> 	<p>Hasil : Hasil Penelitian ini menunjukan adanya pengaruh yang kuat antara QWL terhadap Kinerja karyawan.</p>

		<p><i>constitutionalism in work organisation</i></p> <p>6) <i>The social relevance of working life</i></p> <p>Kinerja karyawan :</p> <p>Porter and Lawler (1968)</p> <p>1) <i>Productivity</i></p> <p>2) <i>Ratings by Workers</i></p> <p><i>Self-Rating</i></p>	
<p>Peneliti/Judul : Agustina Hanafi, Hendra Hadiwijaya (2017)/ Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Quality Of Work Life</i> terhadap <i>Interpersonal Communication</i> Implikasinya Pada <i>Performance</i> Karyawan</p>	<p>Tujuan : untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional (TL) dan Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Implikasi Komunikasi Interpersonal (IC) pada Kinerja PT karyawan tetap PT. PLN (Persero) WS2JB Cabang Palembang</p>	<p>Indikator Variabel : Quality of Work Life : Cascio (2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) partisipasi karyawan 2) pengembangan karir 3) penyelesaian konflik 4) komunikasi 5) kesehatan kerja 6) keselamatan kerja 7) keamanan kerja 8) kompensasi yang layak 9) kebanggaan <p>Employee Performance : Garry Dessler dalam Hadiwijaya (2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas Pekerjaan 2) Kuantitas Pekerjaan 	<p>Hasil : Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.</p>

2.1.7. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Fadhlalh (2015)

Penelitian yang berjudul “Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj” memiliki 3 tujuan utama yaitu : untuk mengidentifikasi faktor yang paling signifikan dan efektif yang mempengaruhi kepuasan pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Kedua, untuk mencari tahu apakah karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Ketiga, untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan. Dan keempat, untuk

mempelajari level motivasi karyawan. Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi dampak pekerjaan faktor kepuasan terhadap kinerja karyawan (karyawan tayangan, kecenderungan keinginan, dan visualisasi ke arah pekerjaan mereka) di fakultas sains dan studi kemanusiaan (universitas cabang Salman bin Abdul-Aziz-Aflaj). Penelitian menentukan hubungan, asosiasi, dan dampak pekerjaan faktor kepuasan dan dimensi pada karyawan kinerja di fakultas. Total ukuran sampel penelitian adalah 86 anggota staf pengajar dari fakultas (pria = 46 dan perempuan = 40). SPSS digunakan untuk menganalisis data. Penelitian menggunakan metode chi kuadrat atau (χ^2) dan analisis regresi. Penelitian menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik hubungan antara faktor kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Penelitian menyimpulkan bahwa semakin lebih baik (kondisi kerja, upah dan promosi, dan kerja hubungan) semakin tinggi kepuasan kerja.

2. Barasa, *et al* (2018)

Penelitian yang berjudul “Determinants of job satisfaction and it’s implication on employee performance of port enterprises in DKI Jakarta” memiliki tujuan untuk menguji faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelabuhan di DKI Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan pelabuhan. Sampel data berjumlah 264 karyawan dan pengambilan untuk uji instrumen 90 orang jadi bahwa populasi penelitian adalah 421 orang. Untuk membuktikan hipotesis penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan oleh statistik, baik deskriptif maupun inferensial, yaitu pemodelan persamaan struktural, terdiri atas sub - struktur: Kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen dan pekerjaan kepuasan dan kinerja sebagai variabel endogen.

Struktur utama terdiri dari kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel endogen. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Terdapat pengaruh positif dan kompetensi kerja yang signifikan untuk kepuasan kerja karyawan di Perusahaan Pelabuhan DKI Jakarta. (2) Ada pengaruh positif dan signifikan dari pekerjaan motivasi pada kepuasan kerja karyawan. (3) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi pada kepuasan kerja karyawan, di mana variabel yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel Kompetensi. (4) Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi kerja, pekerjaan motivasi dan budaya organisasi bersama untuk kepuasan kerja karyawan. (5) Ada pengaruh kompetensi kerja yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan. (6) Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. (7) Ada yang positif dan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (8) Ada pengaruh positif dan kepuasan kerja yang signifikan pada kinerja karyawan. (9) Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan pekerjaan kepuasan bersama terhadap kinerja karyawan, dimana variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja. Dari Persamaan struktur yang diperoleh, dapat disimpulkan dengan kuadrat korelasi ganda (R^2) kinerja karyawan sebesar 85% dipengaruhi oleh variabel kerja kompetensi, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja adalah mediasi penuh. Perusahaan pelabuhan kinerja karyawan DKI Jakarta dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

3. Ndulue and Ekechukwu (2016)

Ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, kinerja mereka cenderung akan mengalami penurunan. Tentu hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan secara keseluruhan. Penelitian yang berjudul “Impact of job satisfaction on employee performance : A study of Nigerian breweries PLC Kaduna state branch, Nigeria” memiliki tujuan utama untuk menguji dampak kepuasan kerja terhadap karyawan kinerja, dengan Nigerian Breweries Plc Kaduna sebagai studi kasus. Mengingat penyebab di atas, data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. 400 salinan kuesioner diberikan kepada responden dan 357 salinan kuesioner dikembalikan dengan sukses yang digunakan sebagai dasar untuk analisis penelitian. Regresi kuadrat terkecil biasa adalah alat statistik yang digunakan dalam menganalisis data. Juga, wawancara pribadi dan pengamatan umum adalah bagian dari sumber informasi untuk penelitian ini. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan linier antara pekerjaan kepuasan (sifat pekerjaan, imbalan kerja dan keamanan kerja) dan proksi kinerja karyawan yang moral karyawan. Disimpulkan pada catatan bahwa karyawan tidak puas dengan pekerjaan kondisi organisasi, terbukti dalam tanggapan mereka. Dianjurkan agar manajemen perusahaan harus memberikan kondisi kerja yang baik bagi karyawannya, sehingga dapat mendorong moral mereka.

Tabel 2.1. 7 Jurnal Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Peneliti/Judul :	Tujuan :	Indikator Variabel :	Hasil :
Dr. Abdul Wahid A. Fadhlalh (2015)/ <i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj</i>	untuk mengidentifikasi dampak faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di fakultas sains dan studi kemanusiaan (universitas cabang Salman bin Abdul-Aziz Aflaj)	<i>Job Satisfaction :</i> Smith, Kendall & Hulin, (1969) 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>)	Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

		5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)	
Peneliti/Judul : Larsen Barasa, April Gunawan, Bambang Sumali (2018)/ <i>Determinants of Job Satisfaction and it's Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta</i>	Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelabuhan di DKI Jakarta	Indikator Variabel : <i>Job Satisfaction :</i> Ukil (2016) <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan (<i>Work</i>) 2) Atasan (<i>Supervision</i>) 3) Upah (<i>Wage</i>) 4) Promosi (<i>Promotion</i>) 5) Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) <i>Employee Performance</i> Al Mehrzi and Singh (2016) <ol style="list-style-type: none"> 1) Quality (Kualitas) 2) Quantity (Kuantitas) 	Hasil : Ada pengaruh positif dan kepuasan kerja yang signifikan pada kinerja karyawan
Peneliti/Judul : Theresa Ifeyinwa Ndulue, Henry chinonso Ekechukwu (2016)/ <i>Impact Of Job Satisfaction On Employees Performance: A Study Of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch, Nigeria</i>	Tujuan : Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak kepuasan kerja terhadap karyawan kinerja, dengan Nigerian Breweries Plc Kaduna sebagai studi kasus.	Indikator Variabel : <i>Job satisfaction :</i> Harmer (2012) <ol style="list-style-type: none"> 1. Money 2. Interesting work 3. Rewards 4. Low stress 5. Job security <i>Employee Performance :</i> Mathis, Fredrick and Kenneth (2009) <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantity 2. Quality 3. Timeliness 4. Attendance or presence 5. Morale 6. Effective 7. Efficient 	Hasil : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan pekerjaan dengan kinerja karyawan

Berdasarkan pembahasan secara detail terkait penelitian terdahulu, peneliti telah menetapkan beberapa teori penelitian terdahulu yang akan digunakan pada penelitian ini. Teori penelitian terdahulu tersebut telah direkapitulasi pada tabel berikut:

Tabel 2.1. 8 Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang dipilih
Pengembangan Karir	Rivai & Sagala (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan karir - Manajemen karir 	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen Karir <p>Simamora (1997)</p>
	Simamora (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen karir 	
	Gomes (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan Karir - Manajemen karir 	
	Siagian (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi kerja - Kesetiaan - Mentor dan sponsor - Dukungan bawahan - Kesempatan berkembang 	
	Kasmir (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja, motivasi kerja, - Komitmen, - Kepuasan kerja, kedisiplinan, - Kompensasi, - Loyalitas, - Pendidikan dan pelatihan, - Kepemimpinan, - Upaya kerja - Semangat kerja 	
Budaya Organisasi	Robbins (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim

Collins & Poras (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Innovation and risk taking</i> - <i>Attention to detail</i> - <i>Outcome orientation</i> - <i>People orientation</i> - <i>Team orientation</i> - <i>Aggressiveness</i> - <i>Stability</i> 	<p>(<i>Team Orientation</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) <p>Robbins (1996)</p>
Robbins & Judge (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	
Robbins (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi dan keberanian mengambil resiko (<i>Innovation and courage to take risks</i>) - Perhatian terhadap detail (<i>Attention to detail</i>) - Berorientasi pada hasil (<i>Result Orientation</i>) - Berorientasi kepada karyawan (<i>Employee Orientation</i>) - Berorientasi pada tim (<i>Team Orientation</i>) - Agresivitas (<i>Aggressive</i>) - Stabilitas (<i>Stability</i>) 	
Denison Model (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Involvement</i> (Keterlibatan) - <i>Mission</i> (Misi) - <i>Adaptability</i> (Kemampuan beradaptasi) - <i>Consistency</i> (konsistensi) 	

	Wallach (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>bureaucracy culture</i> (Budaya Birokrasi) - <i>Innovative culture</i> (Budaya Inovasi) - <i>supportive culture</i> (Budaya dukungan) 	
Kualitas Kehidupan Kerja	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place, constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i>
	Walton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Adequate and fair compensation</i> - <i>Safe and healthy environment</i> - <i>Constitutionalism in organization</i> - <i>Preparing the opportunity for continued growth and security</i> - <i>Social relevance of work life,</i> - <i>Social integration</i> - <i>Development of human capabilities</i> - <i>The total life space</i> 	Walton (1975)
	Cascio (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - partisipasi karyawan - pengembangan karir - penyelesaian konflik - komunikasi - kesehatan kerja - keselamatan kerja - keamanan kerja - kompensasi yang 	
	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place,</i> 	

		<ul style="list-style-type: none"> <i>constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	
	Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nature of work</i> - <i>Compensation</i> - <i>Safe and healthy working conditions</i> - <i>opportunity to use the capacity to work</i> - <i>Opportunity for growth</i> - <i>Social integration at work place,</i> - <i>constitutionalism in work organisation</i> - <i>The social relevance of working life</i> 	
	Cascio (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan karyawan - Kompensasi seimbang - Rasa bangga - Rasa aman - Keselamatan lingkungan kerja - Pengembangan karir - Penyelesaian masalah - Komunikasi 	
Kepuasan Kerja	Smith, Kendall & Hulin (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
	Ukil (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>) 	Smith, Kendall & Hulin (1969)
	Harmer (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Money</i> - <i>Interesting work</i> - <i>Rewards</i> - <i>Low stress</i> - <i>Job security</i> 	
	Smith et al (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Worker</i>) 	

Luthans dalam Spector dalam Mahesa, (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri (<i>Work It self</i>) - Gaji/Upah (<i>Pay</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Rekan Kerja (<i>Co Workers</i>)
Smith, Kendall & Hulin (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
Sinambella (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor individual - Faktor social - Faktor pekerjaan
Hariandja (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Pekerjaan itu sendiri - Rekan kerja - Atasan - Promosi
Sutrisno (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Training</i> - <i>Mental and physical skills</i> - <i>Superiors and subordinate</i>
Luthans (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan (<i>Work</i>) - Atasan (<i>Supervision</i>) - Upah (<i>Wage</i>) - Promosi (<i>Promotion</i>) - Rekan Kerja (<i>Co-Workers</i>)
Locke (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pay</i> - <i>Promotion</i> - <i>Recognition</i> - <i>Working condition</i> - <i>Benefits</i> - <i>Appreciation</i> - <i>Supervisory</i> - <i>Co-workers</i>
Rivai (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri - Kondisi lingkungan - Rekan kerja - Insentif - Penggajian - Kesempatan untuk maju - Pengawasan atasa

Kinerja Karyawan	Bernardin & Russel (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal)
	Bernardin & Russel (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality</i> (Kualitas) - <i>Quantity</i> (Kuantitas) - <i>Timeliness</i> (Waktu Penyelesaian Pekerjaan) - <i>Cost of effectiveness</i> (Keefektifan) - <i>Need of Supervision</i> (Pengawasan) - <i>Interpersonal Impact</i> (Dampak Interpersonal) 	Bernardin & Russel (1995)
	Bangun (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Number of Occupations</i> - <i>Quality of work</i> - <i>Timeliness</i> 	
	Simamora (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas - Kualitas - Tingkat ketelitian 	
	Byars and Rue (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Usaha - Kemampuan - Persepsi tugas 	
	Lawler (1969)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Abilities</i> - <i>Traits</i> - <i>Role perception</i> 	
	Garry Dessler dalam Hadiwijaya (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas pekerjaan - Kualitas Pekerjaan 	



2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Kinerja Karyawan

Sukses atau tidaknya suatu perusahaan beroperasi dapat dilihat melalui seberapa baik kinerja karyawan didalamnya. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan juga dapat menjadi acuan untuk mengamati seberapa besar kontribusi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1995) menyatakan bahwa kinerja adalah, suatu catatan atau hasil yang telah dihasilkan pada fungsi ataupun suatu aktivitas tertentu dalam periode waktu. Adapun indikator kinerja menurut Bernardin dan Russel (1995) meliputi :

1. Kualitas : Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas : Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Waktu : Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Keefektifan biaya : Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. Pengawasan : Merupakan tindakan dari atasan/*Supervisor* berupa pengawasan terhadap karyawan di suatu perusahaan. Dapat dilakukan secara rutin atau berkala sesuai ketentuan perusahaan tersebut.
6. Dampak Interpesonal : Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian yang diraih oleh perorangan maupun kelompok. Kinerja yang baik dan sesuai dengan target, dapat meningkatkan produktivitas perusahaan serta membuat perusahaan mampu bertahan di derasnya era persaingan *global*

Kinerja karyawan tidak dapat dikesampingkan dari beberapa indikator yang memengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja individual meliputi beberapa komponen antara lain:

1. Usaha yang dilakukan individu

Hal tersebut menjelaskan tentang seberapa besar usaha yang telah dilakukan oleh karyawan melalui kemampuannya kepada perusahaan. Kemampuan yang dimaksud adalah seberapa besar karyawan memotivasi dirinya dalam bekerja, bagaimana etika kerja karyawan tersebut, jumlah kehadiran dan bagaimana bentuk dari rancangan tugas yang telah dilakukan karyawan tersebut.

2. Kemampuan Individu

Kemampuan individu merupakan hal yang berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diperoleh. Adapaun kemampuan individu yang dimaksud meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian karyawan dalam suatu perusahaan yang bersangkutan.

3. Dukungan Organisasional

Perusahaan merupakan pihak yang harus mendukung penuh dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus memberikan dukungan dengan cara mengadakan program pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja serta manajemen dan rekan kerja. Dengan adanya dukungan dari perusahaan karyawan akan merasa dihargai dan, karyawan akan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk bekerja lebih baik. Pada dasarnya pada suatu kinerja meliputi beberapa indikator penting yang menjadi perhatian. Menurut Mangkunegara (2009), indikator kinerja yang menjadi perhatian penting antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Pada konteks berikut hal yang diperhatikan adalah, seberapa baik kualitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Kualitas kerja seorang karyawan merupakan salah satu faktor penting. Kualitas kerja karyawan yang baik, dapat menciptakan kinerja karyawan dengan hasil yang dikategorikan baik. Kualitas kerja karyawan yang baik juga, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kuantitas Kerja

Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah, sejauh mana kemampuan karyawan dalam menyelesaikan banyaknya pekerjaan yang diberikan dengan tempo waktu yang diinginkan. Pada hal ini karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, tanpa melakukan pemborosan waktu yang ditetapkan.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas yang dimaksud adalah, seberapa jauh seorang karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat. Tingkat akurasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah penting. Melalui tingkat akurasi yang baik, maka dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila kesalahan dalam melakukan pekerjaan sudah berhasil diminimalisir, maka akan berdampak positif bagi perusahaan. Dampak positif tersebut adalah, tidak akan ada lagi pemborosan dari segi apapun yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat menjadi salah satu indikator untuk menilai seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Tanggung jawab pekerjaan merupakan, suatu kesadaran akan kewajiban karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Pada dasarnya karyawan dituntut untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan sebagaimana mestinya. Sudah seharusnya karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Robbins (1996) pada dasarnya tingkat kinerja karyawan akan sangat bergantung pada dua faktor yaitu kemampuan karyawan dan motivasi kerja. Faktor tersebut dapat dijelaskan dengan detail dan jelas sebagai berikut:

1. Kemampuan Karyawan

Tingkat kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan suatu hal penting. Pada dasarnya tingkat kemampuan karyawan dapat diukur dari tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja, dinilai dapat mempengaruhi baik dan buruknya hasil kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan.

2. Motivasi Kerja

Faktor lainnya yang mempengaruhi baik maupun buruknya kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui motivasi kerja yang tinggi karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan.

Selain hal tersebut banyak para ahli yang mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu kinerja dipengaruhi dari beberapa dimensi. Menurut Bernardin dan Russell (1995) terdapat dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Work quality*, kualitas kerja sangat dibutuhkan guna mencapai kinerja yang baik sesuai dengan target. Adapun indikator pada dimensi kualitas kerja tersebut meliputi melakukan pekerjaan dengan baik, dan melakukan kinerja sesuai dengan yang dimaksud sebagaimana yang diharapkan berdasarkan standar kerja yang ada.

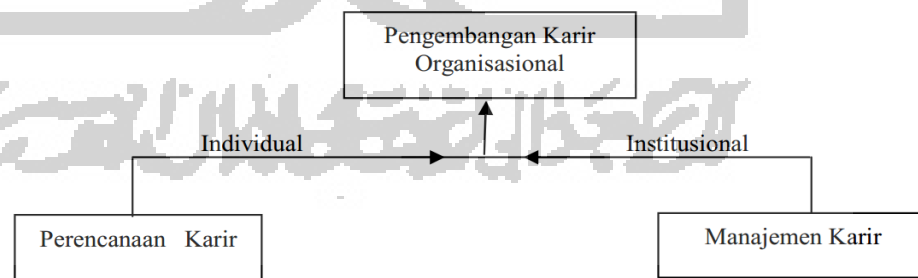
2. *Labor quantity*, merupakan dimensi yang meliputi seberapa banyak sumber daya manusia yang dimiliki dan menunjang proses pekerjaan. Terdapat indikator yang meliputi pada dimensi tersebut, antara lain adalah hasil pekerjaan yang memuaskan berdasarkan jumlah dan tugas yang telah dikerjakan memuaskan.
3. *Time efficiency*, efisiensi waktu masih menjadi faktor yang penting guna mencapai kinerja sesuai target. Adapun indikator pada dimensi tersebut meliputi pengerjaan tugas yang selesai dengan tepat waktu dan bekerja dengan menjunjung prinsip efisiensi.
4. *Work effectiveness*, pekerjaan yang efektif merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai target yang ditetapkan. Guna mencapai hal tersebut indikator yang perlu diperhatikan antara lain adalah, mencapai profitabilitas maksimum dan menghindari kerugian.
5. *Supervision needs*, indikatornya meliputi kemampuan untuk bekerja tanpa adanya pengawasan dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri tanpa perlu diarahkan lagi.
6. *Self influence*, pada dimensi ini lebih menekankan individu untuk menjadi pihak yang dapat memberikan dampak positif dalam bekerja. Adapun indikator dalam dimensi tersebut meliputi kemampuan menjaga harga diri, kemampuan untuk menjaga reputasi baik dan kemampuan untuk mempertahankan kerja sama.

2.2.2. Teori Pengembangan Karir

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya

sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan. n”. Menurut Rivai (2004) menjelaskan, “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lain.

Kashmir (2015) menyatakan bahwa keberhasilan karir dipengaruhi oleh kinerja, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja dan semangat kerja. Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif- memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional.



Sumber : Simamora (1997).hal. 505

Gambar 1. Model Pengembangan Karir Organisasional

Gambar 2. 1 Model Pengembangan Karir Organisasi

Karir mengandung dua fokus utama yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus Internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjukkan kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

- ***Career Planning***

Yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya.

- ***Career Management***

Yaitu proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Peran Karyawan dalam Perencanaan Karir

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan ketrampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan

lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya.

Peran Perusahaan dalam Perencanaan Karir Karyawan

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat :

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja
2. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "*High Potential*" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
3. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian , yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
4. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.
5. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*)
6. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Peran Manajer dalam Perencanaan Karir

Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, seorang manajer dapat melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu staf-nya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya. Sebagai berikut:

1. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
2. Membuat jadwal penilaian karya (performance appraisal) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.
3. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan.
4. Memberikan semacam rencana karir
5. Menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif.

Jenis-Jenis Pengembangan

Menurut Hasibuan (2014) mengatakan bahwa jenis - jenis pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Bersifat sementara Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
2. Bersifat Tetap Seorang karyawan ditempatkan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
3. Bersifat kecil Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang , dan tanggung jawab dan gaji .

4. Bersifat Kering Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi Disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan

Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

a. Karyawan Baru

Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, trampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. Karyawan Lama

Karyawan Lama yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pengantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan lain sebagainya. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat

2.2.3. Teori Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali di dalam sebuah organisasi.

Mengidentifikasi dan memahami budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan dalam hal intelektual dan finansial dalam perusahaan. Budaya organisasi secara luas didefinisikan sebagai: adalah himpunan artefak, nilai, dan asumsi yang muncul dari interaksi anggota organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan mendasar yang lebih dalam, yang dapat diterima begitu saja oleh para anggota, serta nilai-nilai adalah kecenderungan untuk memilih keadaan untuk hubungan tertentu dengan intensitas dan arah serta artefak yang ditandai sebagai hal yang dapat dilihat namun sulit untuk dijelaskan (Schein, 1992). Budaya Organisasi menurut Mangkunegara (2005) memberikan definisi Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal. Sedangkan menurut Hofsted dalam Koesmono (2005), “Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya”. Adapun pendapat Eldrige & Crombi (2007), budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Robbins (2007), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

- c. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- d. Perhatian terhadap detail
- e. Berorientasi pada hasil
- f. Berorientasi kepada manusia
- g. Berorientasi pada tim
- h. Agresivitas

i. Stabilitas

Dari beberapa definisi diatas, maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar, penciptaan, penemuan atau pembangunan sebagai hasil pembelajaran kelompok ketika mengatasi masalah dan sebagai tata cara bafikir untuk melakukan sesuatu yang mentradisi bersama oleh semua anggota organisasi.

2.2.4. Teori Kualitas Kehidupan Kerja

Schemerhorn, et.al. (2005) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga tujuan dari organisasi semakin cepat tercapai. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) adalah proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam menjamin kesejahteraan karyawan keamanan kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan yang baik, keuntungan karyawan, keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi (Robbins and Judge, 2013). Peran organisasi dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang baik merupakan usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan baik secara fisik maupun psikis.

Quality of Work Life atau yang biasa disebut dengan kualitas kehidupan kerjaterbagi menjadi 9 indikator yaitu keterlibatan karyawan (*employee participation*), kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*), rasa bangga terhadap instansi (*pride*), rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*), keselamatan lingkungan kerja (*save environment*), kesejahteraan (*wellness*), pengembangan karir (*career development*),

penyelesaian masalah (*conflict resolution*), dan komunikasi (*communication*) (Cascio, 2015). Memang, sulit untuk membuat konsep kualitas elemen kehidupan kerja yang terbaik (Seashore, 1975). Walton (1975) mengusulkan delapan kategori konseptual utama yang berkaitan dengan QWL sebagai :

- a. kompensasi yang memadai dan adil
- b. aman dan kondisi kerja yang sehat
- c. peluang segera untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas Manusia
- d. peluang untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan
- e. integrasi sosial dalam organisasi kerja
- f. konstitusionalisme dalam pekerjaan organisasi
- g. ruang kerja dan kehidupan yang total
- h. relevansi sosial kehidupan kerja.

2.2.5. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2007) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Untuk mengetahui penyebab apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut dapat dilihat melalui lima faktor penentu yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Mahesa ,2010), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

2. Gaji/Upah (*Pay*)
3. Promosi (*Promotion*)
4. Atasan (*Supervision*)
5. Rekan Kerja (*Workers*)

Dari definisi tersebut peneliti dapat menyimpulkan kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dikombinasi dari seluruh penilaian emosional yang positif dan suasana hati mereka saat bekerja. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

Rivai (2004) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”. Menurut Siagian (2001) mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”.

Menurut Hariandja (2002) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- c. Rekan sekerja, yaitu temanteman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

Variabel independen Kepuasan kerja adalah elemen pekerjaan yang menyebabkan atau mempengaruhi pekerjaan kepuasan menurut (Ukil, 2016), yang terdiri dari:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Upah dan promosi
- c. Kondisi kerja
- d. Kolega dan atasan
- e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

2.3. Hubungan antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Akmal, *et al* (2018) yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang salah satunya adalah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Herda Novita Sari, Drs. Endang Sutisna, M.si (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Melalui pengembangan karir, karyawan diberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dilingkungan organisasi.

Pernyataan tersebut dapat didukung oleh penelitian yang dilakukan Cedaryana, *et al* (2018) bahwa (1) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 5) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap pekerjaan kepuasan, dan (6) disiplin kerja memiliki efek positif pada pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja adalah penentu kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan melalui rumusan hipotesis pertama:

H₁ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pada umumnya peluang pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang menentukan bertahan atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Kinerja yang baik tentu menjadi tolak ukur keberhasilannya. Penelitian yang dilakukan oleh Arijanto (2018) yang berjudul “*Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee’s Performance*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel yaitu, gaya kepemimpinan, karier pengembangan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero). Secara

bersamaan, gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2006) juga menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir karyawan yang ditunjukkan dengan variabel perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) yang baik akan memacu kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir (X2) sebesar 82%, hal ini dikuatkan dengan jawaban responden khususnya pada item penyediaan fasilitas yang baik oleh perusahaan, hampir semua responden (95%) menunjukkan kesetujuannya. Sedangkan korelasi perencanaan karir(X1) terhadap kinerja hanya sebesar 44,3%. Pengaruh dari variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi kinerja diperoleh dari F hitung. Hasil penilaian tersebut menunjukkan bahwa secara statistik kedua variabel tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja dapat dilihat dari besarnya $R^2 = 0,693$. Artinya variabel perencanaan karir dan manajemen karir dapat menerangkan variabilitas sebesar 69,30% dari variabel kinerja, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Untuk melihat keberartian dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan uji t. Hasil dari uji t untuk masing-masing variabel adalah t hitung variabel perencanaan karir (X1) sebesar 3,174 adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Hasil uji ini menunjukkan bahwa perencanaan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t untuk variabel manajemen karir (X2) menunjukkan sebesar 15,434

adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Sehingga hasil uji ini menunjukkan bahwa manajemen karir (X_2) juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan bukti dari hipotesa pertama dari penelitian ini bahwa secara parsial variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari pembahasan hasil penelitian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis kedua dari uraian diatas :

H₂ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kepuasan karyawannya, seperti gaji, atasan, rekan kerja, dan promosi. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Widagdo (2013) di PT. NutriFood Indonesia menunjukkan secara empiris bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Shah (2015) juga mendukung pernyataan sebelumnya bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dapat tercerminkan lewat nilai-nilai, norma, dan perilaku karyawan

dan kelompok, struktur organisasi, teknologi, tujuan, sejarah dan filosofi organisasi. Berdasarkan pembahasan diatas dapat dibuat hipotesis ketiga sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal ini organisasi berlomba-lomba menciptakan nilai-nilai yang mampu dianut anggotanya sehingga menjadi budaya yang menunjang kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2015) yang bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Syauta (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan apabila ada kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sama seperti judul penelitian yang saya buat meletakkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Stephen dan Stephen (2016) juga mendukung pernyataan diatas bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Diamati bahwa mayoritas responden setuju dengan budaya organisasi memang berdampak pada kinerja dan tingkat kepuasan karyawan. Itu juga ditemukan bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga

dapat menentukan tingkat karyawan kinerja dan kepuasan kerja. Dari pembahasan diatas dapat dibuat hipotesis ke empat sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Apabila sebuah organisasi mampu memberikan kualitas kehidupan kerja yang baik, maka hal tersebut akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan berakhir pada kinerja karyawan yang semakin baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rigi, *et al* (2014) menurut korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja di anggota fakultas, kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara positif melalui perubahan dan memanipulasi komponen kualitas kehidupan kerja dan lingkungan yang sesuai untuk pengembangan organisasi yang harus disediakan. Yang berarti semakin baik kualitas kehidupan kerja yang mampu diberikan perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rinanti Rahayuning Becti (2018) yang menjelaskan hasil penelitiannya bahwa regresi linier yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di RSIA X Surabaya dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 atau $<\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *quality of work life* seiring dengan kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan pegawai. Oleh sebab itu pihak rumah sakit diharapkan lebih memperhatikan *quality of work life* karyawannya kedepannya karyawan dapat bertahan

dalam organisasi tersebut. Dari pembahasan diatas maka dapat dibuat hipotesis kelima sebagai berikut :

H5 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

2.3.6. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Shahbazi, *et al* (2011) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Majumdar, *et al* (2012) juga menyatakan hal yang serupa, bahwa kualitas kehidupan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Faktor penentu variabel QWL yang telah diperiksa di bawah ini studi mencakup budaya organisasi, hubungan kerja, yaitu hubungan dengan atasan dan di antara kolega, fasilitas pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan, tunjangan pinggiran, keamanan kerja, otonomi, variasi dalam jadwal kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

Dari kedua penelitian diatas dapat dibuat hipotesis keenam saya sebagai berikut :

H6 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak penelitian yang sudah membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada penelitian mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhlalh (2015) menunjukkan bahwa Penelitian menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik hubungan

antara faktor kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Penelitian menyimpulkan bahwa semakin lebih baik (kondisi kerja, upah dan promosi, dan kerja hubungan) semakin tinggi kepuasan kerja.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Barasa (2018) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja adalah mediasi penuh. Lalu ada penelitian Ndulue dan Ekechukwu (2016) yang juga memiliki pernyataan serupa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari pembahasan hasil penelitian diatas maka hipotesis ketujuh saya dapat ditulis sebagai berikut :

H7 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.8. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan salah indikator kepuasan seseorang karyawan. Dimana di organisasi tempat mereka bekerja mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Akhmal, *et al* (2018) yang menyatakan variabel pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Sutisna (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 Aparatur pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Maka secara garis besar pengembangan karir dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Terdapat pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dianut bersama diantaranya merupakan nilai-nilai, norma-norma, hal-hal yang dianggap benar dan tidak disuatu organisasi. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan disuatu organisasi. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Widagdo, *et al* (2013) yang menyatakan bahwa Terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia. 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 (Bernardin & Russel, 1995). Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₉ : Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang lebih besar, daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.10. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

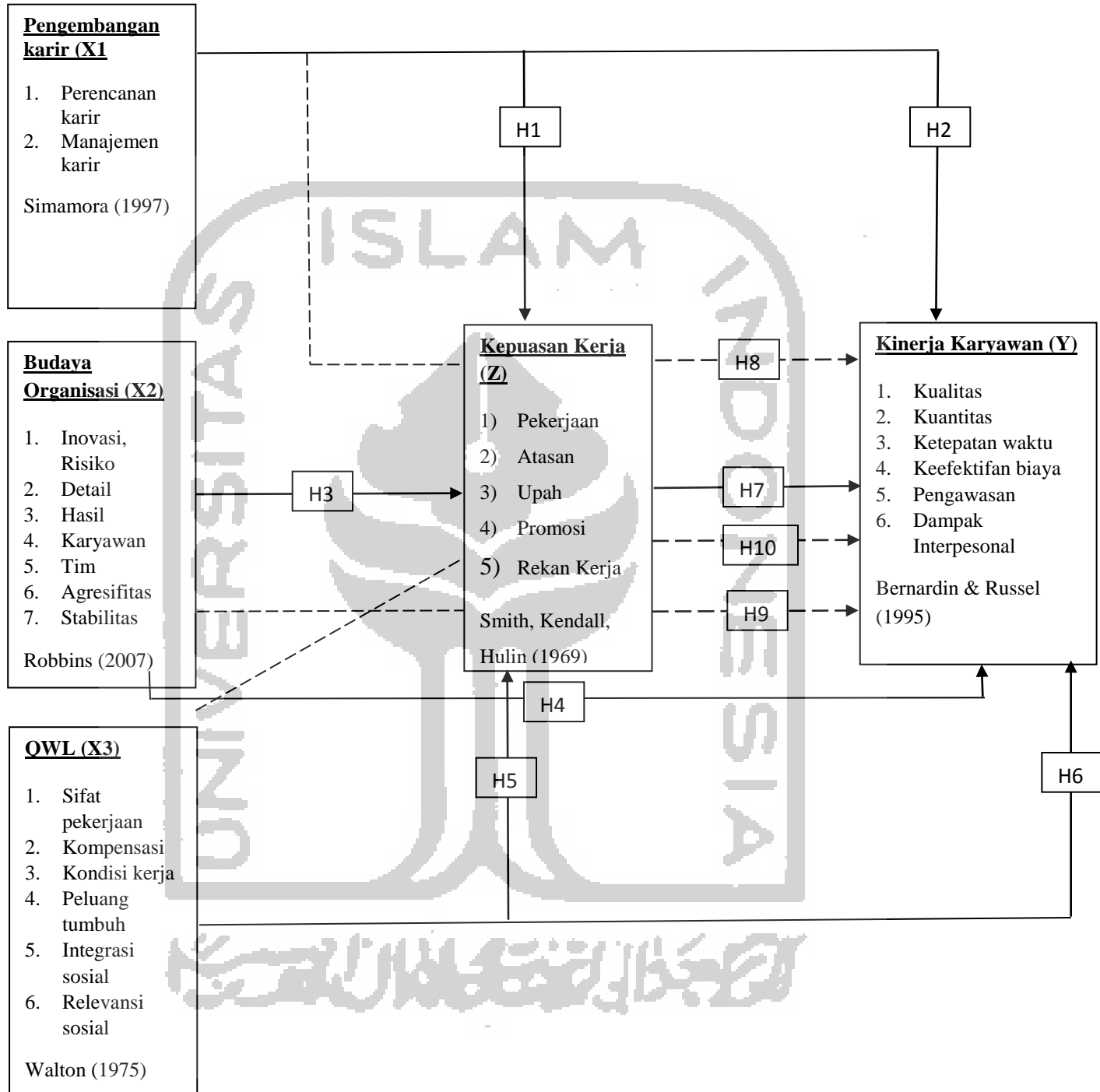
Kualitas Kehidupan Kerja atau *Quality Of Work Life (QWL)* memang menjadi fokus organisasi di era sekarang ini. Dimana sekarang hampir setiap organisasi berlomba-lomba untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang berkualitas dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik. *QWL* juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan 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. Oleh karena itu hipotesis selanjutnya adalah :

H₁₀ : 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.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian berikut meliputi Pengembangan karir (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kualitas Kehidupan Kerja (X_3), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja (Y). Berdasarkan variabel tersebut, hubungan antara variabel independen, dependen dan *intervening* dapat dijelaskan dengan rinci pada kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik, menurut Creswell (2009), paradigma positivistik akan menghantarkan penulis kepada metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif, yaitu menguji teori secara obyektif dengan menguji keterkaitan antara beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga hasil dari penghitungan tersebut dapat dianalisis menggunakan prosedur statistikal. Penulisan hasil studi ini memiliki struktur berupa pendahuluan, landasan teori dan literatur, metodologi penelitian, hasil dan diskusi (Creswell, 2008)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari pengembangan karir (X_1), budaya organisasi (X_2), kualitas kehidupan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Z).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kota Bontang JL. MT. Haryono No. 53, Bontang, Kalimantan Timur.

3.2.1. Sejarah Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya. Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi

termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK

Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

3.2.2. Visi dan misi Perusahaan

1) Visi Perusahaan

Untuk Nasabah

- BSM merupakan Bank pilihan yang memberikan manfaat, menentramkan dan memakmurkan

Untuk Pegawai

- BSM merupakan Bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus untuk berkarir professional

Untuk Investor

- Institusi syariah Keuangan Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan

2) Misi Perusahaan

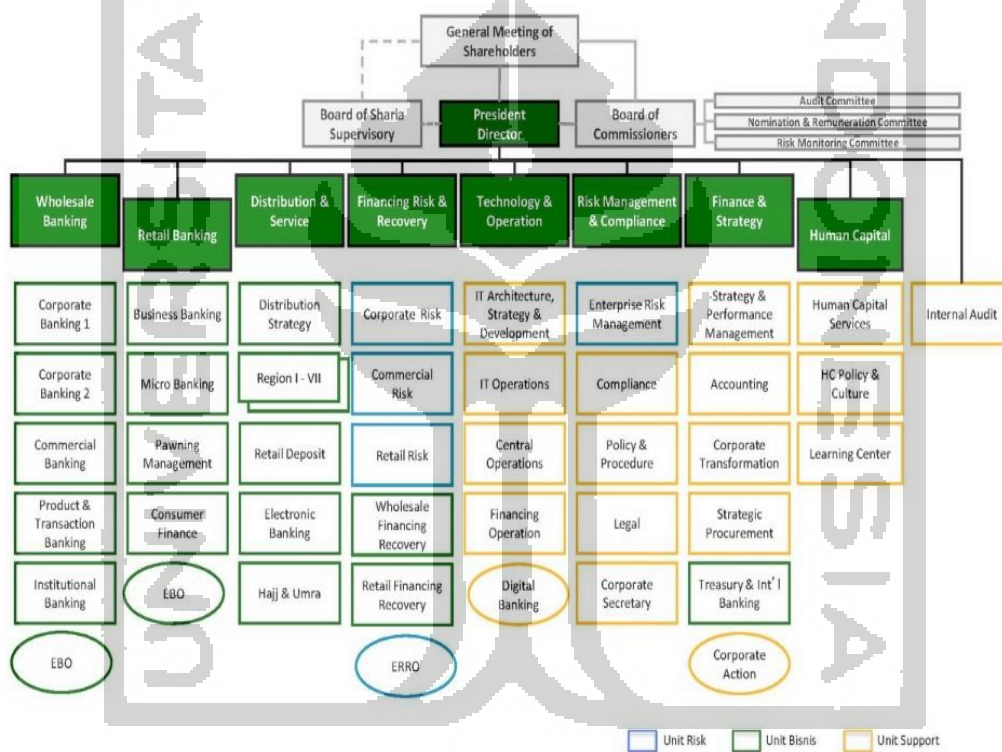
- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
 - 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
 - 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
 - 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
 - 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
 - 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
- 3) Budaya Perusahaan

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi BSM, insan-insan BSM perlu menerapkan nilai-nilai yang relative seragam. Insan-insan BSM telah menggali dan menyepakati nilai-nilai dimaksud, yang kemudian disebut BSM *Shared Values*. BSM *Shared Values* tersebut adalah *ETHIC* (*Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus*).

- *Excellence* : Bekerja keras, cerdas, tuntas dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik.
- *Teamwork* : Aktif bersinergi untuk sukses bersama

- *Humanity* : Peduli, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi negeri
- *Integrity* : Jujur, taat, amanah dan bertanggung jawab
- *Customer Focus* : Berorientasi pada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan.

3.2.3. Struktur Organisasi



3.2.4. Logo Perusahaan



3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Menurut *Creswell* (2014) variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan pengaruh dari hasil variabel bebas. Menurut *Sekaran dan Bougie* (2017) variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang sesuai dengan investigasi

Menurut *Cresswell* 2007 dalam *Cresswell* 2009, variabel merupakan karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan bervariasi di antara orang atau organisasi yang sedang diteliti. Sebuah variabel biasanya akan bervariasi dalam dua atau lebih kategori atau dapat berupa sebuah rangkaian skor, dan dapat diukur atau dinilai dalam skala.

Menurut *Cresswell* (2009) terdapat empat tipe variabel yang terdiri dari variabel independen, variabel dependen, variabel *intervening* atau variabel mediasi dan variabel moderat. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga jenis variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel *intervening* atau mediasi. Dalam penelitian ini pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel independen (X), kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y) dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Z).

1. Variabel Independen

Menurut *Creswell* (2014), variabel independen merupakan variabel yang mungkin menyebabkan, mempengaruhi dan ber efek pada *outcome*. Variabel ini dikenal juga dengan istilah variabel *treatment*, *manipulated*, *atecendent* atau

predictor. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir sebagai X_1 , budaya organisasi sebagai X_2 dan kualitas kehidupan kerja sebagai X_3 .

2. Variabel Dependen

Menurut *Creswell* (2014), variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan pengaruh dari hasil variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3. Variabel *Intervening*

Menurut *Creswell* (2014), variabel *intervening* berada diantara variabel bebas dan terikat, variabel ini memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel ini sebagai variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi timbulnya variabel dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

3.3.2. Definisi Operasional

1. Pengembangan Karir (X_1)

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Dimana karyawan diberi keluasaan untuk merencanakan dan mengelola jenjang karir mereka di organisasi tersebut. Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* 5 poin untuk pengukuran variabel. Skala *likert* tersebut meliputi prosentase dimana poin “1” adalah sangat tidak setuju, poin “2” tidak setuju, poin “3” netral, poin “4” setuju dan poin “5” sangat setuju.

Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif- memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi ada 2 indikator yaitu :

- *Career Planning* (Perencanaan Karir)

Yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya.

- *Career Management* (Manajemen karir)

Yaitu proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangannya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

2. Budaya Organisasi (X₂)

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali di dalam sebuah organisasi. menurut Hofsted dalam Koesmono (2005), “Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya”. Adapun pendapat

Eldrige & Crombi (2007), budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya. Robbins (2007), memberikan 7 karakteristik budaya sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Dari beberapa definisi diatas, maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pola asumsi dasar, penciptaan, penemuan atau pembangunan sebagai hasil pembelajaran kelompok ketika mengatasi masalah dan sebagai tata cara befikir untuk melakukan sesuatu yang mentradisi bersama oleh semua anggota organisasi.

3. Kualitas Kehidupan Kerja (X₃)

Kualitas Kehidupan Kerja atau QWL (*Quality Of Work Life*) dapat dikatakan sebagai indikator bagaimana kualitas kehidupan kerja karyawan disuatu organisasi dapat dikatakan baik dan berkualitas. Menurut Khorsandi et al (2010) Kualitas kehidupan kerja adalah konsep komprehensif yang terdiri dari kesehatan fisik dan psikologis, situasi ekonomi, kepercayaan pribadi dan interaksi dengan lingkungan.

Walton (1973) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai reaksi personel terhadap pekerjaan; terutama hasilnya yang esensial dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kesehatan psikologis. Menurut definisi ini, kualitas kehidupan kerja menekankan pada hasil pribadi, pengalaman kerja dan bagaimana meningkatkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Adapun indikator yang dikemukakan oleh Walton adalah :

1. *Nature of work*
2. *Compensation*
3. *Safe and healthy working conditions*
opportunity to use the capacity to work
4. *Opportunity for growth*
5. *Social integration at work place, constitutionalism in work organisation*
6. *The social relevance of working life*

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan menjadi indikator suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik atau tidak. Menurut (Al Mehrzi dan Singh, 2016) dalam penelitiannya pada kinerja karyawan pelabuhan, terutama di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Kontainer Semarang disimpulkan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas suatu keluaran (individu) atau (kelompok) dalam suatu kegiatan tertentu disebabkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk melakukan. Adapun indikator kinerja karyawan itu sendiri menurut Bernardin dan Russel (1995) :

- 7) *Quality (Kualitas)*

- 8) *Quantity* (Kuantitas)
- 9) *Timeliness* (Waktu Penyelesaian Pekerjaan)
- 10) *Cost of effectiveness* (Keefektifan)
- 11) *Need of Supervision* (Pengawasan)
- 12) *Interpersonal Impact* (Dampak Interpersonal)

5. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan memahami bagaimana pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menurut Stello (2014) adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka. Adapaun indicator-indikator kepuasan kerja menurut Ukil (2016) adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan (*Work*)
2. Atasan (*Supervision*)
3. Upah (*Wage*)
4. Promosi (*Promotion*)
5. Rekan Kerja (*Co-Workers*)

3.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

1) **Data Primer**

Menurut *Sekaran* dan *Bougie* (2013) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik.

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari responden yang merupakan karyawan di Bank Syariah Mandiri yang berkaitan dengan identitas responden, seperti persepsi terhadap variabel yang diteliti.

2) Data Sekunder

Menurut *Sekaran dan Bougie* (2013) data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber data yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil, sejarah, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut *Sekaran dan Bougie* (2013), kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, jawaban biasanya lebih erat dengan pilihan tertentu. Setiap pertanyaan atau pernyataan ini disediakan jawaban menggunakan *skala likert*.

Kuisisioner yang diberikan kepada responden penelitian meliputi beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan pengembangan karir, budaya organisasi, dan kualitas kehidupan kerja, serta kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Pengukuran poin jawaban pada kuisisioner tersebut menggunakan skala *likert*. Menurut *Sekaran dan Bougie* (2013) menyatakan bahwa, skala *likert* meliputi 5

titik yang di dalamnya berisi pernyataan setuju dan tidak setuju dari para responden. Berikut merupakan 5 pengukuran pon jawaban kuesioner:

5 = Sangat setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

3.5. Populasi

3.5.1. Populasi

Menurut *Sekaran dan Bougie* (2013), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi. Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel).

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan mencakup seluruh karyawan yang bekerja di Bank Syariah Mandiri Kota Bontang dengan menggunakan teknik sensus.

3.6. Metode Analisa Data

3.6.1. Analisa Deskriptif

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif. Menurut Sugiarto (2017) analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data, analisis ini digunakan untuk menggambarkan informasi tentang karakteristik individu atau unit-unit analisis pada data yang menjadi perhatian. Penyajian datanya menggunakan tabel, grafik,

meringkas dan menjelaskan data terkait untuk pemusatan dan variasi data atau bentuk distribusi data.

3.6.2. Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Model*), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). *Structural Equation Modeling* (SEM) banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan yang terjadi dalam analisis multivariat. *Latan* (2012), dalam *Haryono* (2017), mengutip pendapat *Chin* (1988), *Gefen et al* (2000), *Kirby dan Bolen* (2009), *Gefen et al* (2011). *Pirouz* (2006), yang mengatakan bahwa model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator.

Model persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat (*Bagozzi dan Fornell* 1982 dalam *Ghozali dan Fuad* 2008) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Tidak seperti analisis multivariat biasa (regresi berganda dan analisis faktor), SEM (*Structural Equation Modeling*) dapat menguji secara bersama-sama (*Bollen* 1989 dalam *Ghozali dan Fuad* 2008).

3.6.3. *Partial Equation Model* (PLS)

Menurut Wiyono (2011), PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu teknik SEM (*Structural Equation Model*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS (*Partial Least Square*) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Menurut Ghozali (2013) tujuan PLS (*Partial Least Square*) adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

PLS (*Partial Least Square*) dalam menilai menggunakan dua model, yaitu:

1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*), pengukuran ini digunakan untuk menilai model validitas dan reliabilitas. Menurut Ghozali (2013) ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu:

a. *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor* $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara $0,5 - 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus $> 0,5$.

b. *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$. Namun, ada cara lain yang digunakan yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Jika akar kuadrat nilai *average variance extracted* (AVE) $>$ korelasi antar konstruk dalam model maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE direkomendasikan $> 0,50$.

c. *Composite Reliability*

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai $0,6 - 0,7$ masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

2) Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Evaluasi model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat besarnya presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen, Stone-Geisser *Q-square test* untuk menguji *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam tahapan ini dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten endogen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang

substantif (Ghozali, 2011). Disamping melihat besarnya nilai *R-square*, model PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat X^2 dari *square predictive relevance* untuk model konstruktif. X^2 mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.7. Uji Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2013). Cara mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- 1) Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan skor konstruk atau variabel.
- 2) Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
- 3) Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Rumus yang digunakan untuk mencari korelasi adalah *Pearson Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antar item total

X : Skor yang ada dibutir item

Y : Total skor

N : Jumlah responden

XY : Skor butir \times skor total

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua acara, yaitu:

1) Pengukuran Ulang (*Repeated Measure*)

Seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

2) Pengukuran Sekali Saja (*One Shot*)

Pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

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.

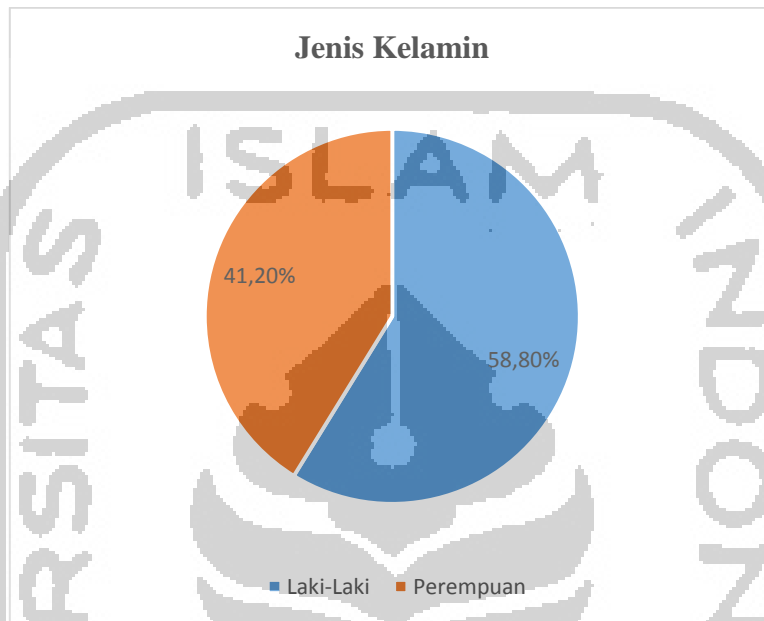


Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

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 kuisisioner 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.

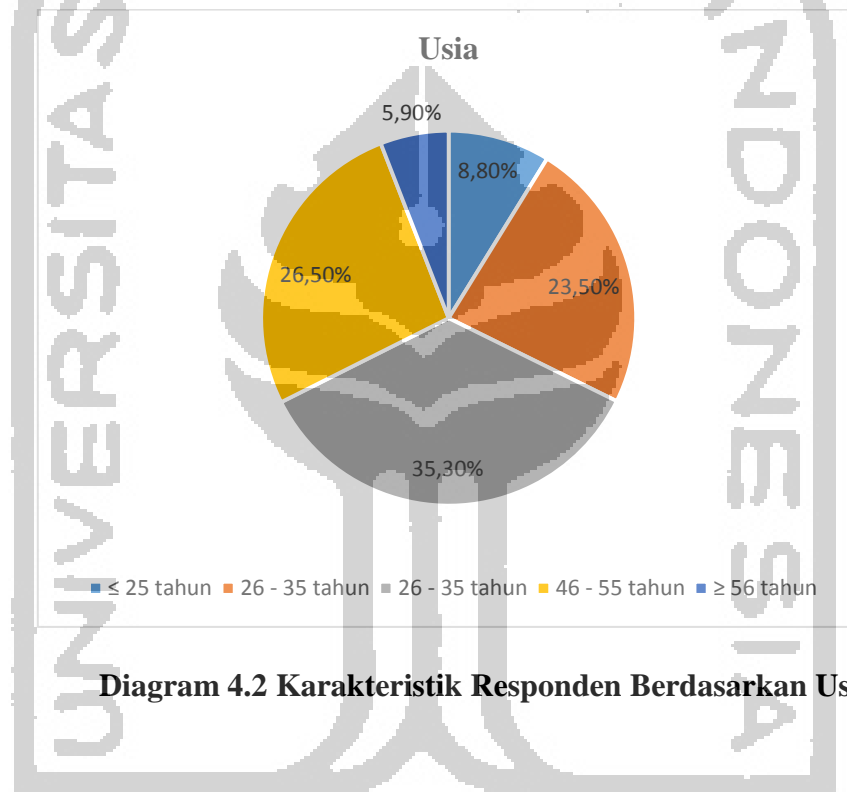


Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

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.

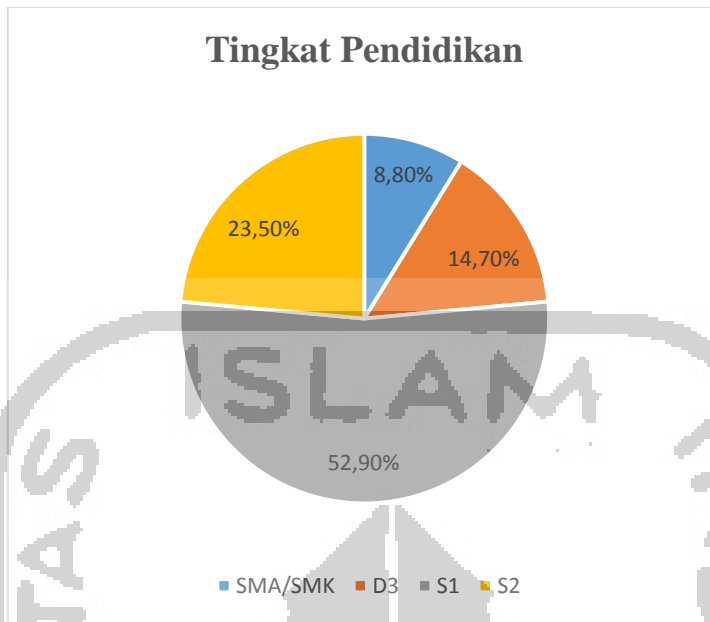


Diagram 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

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.

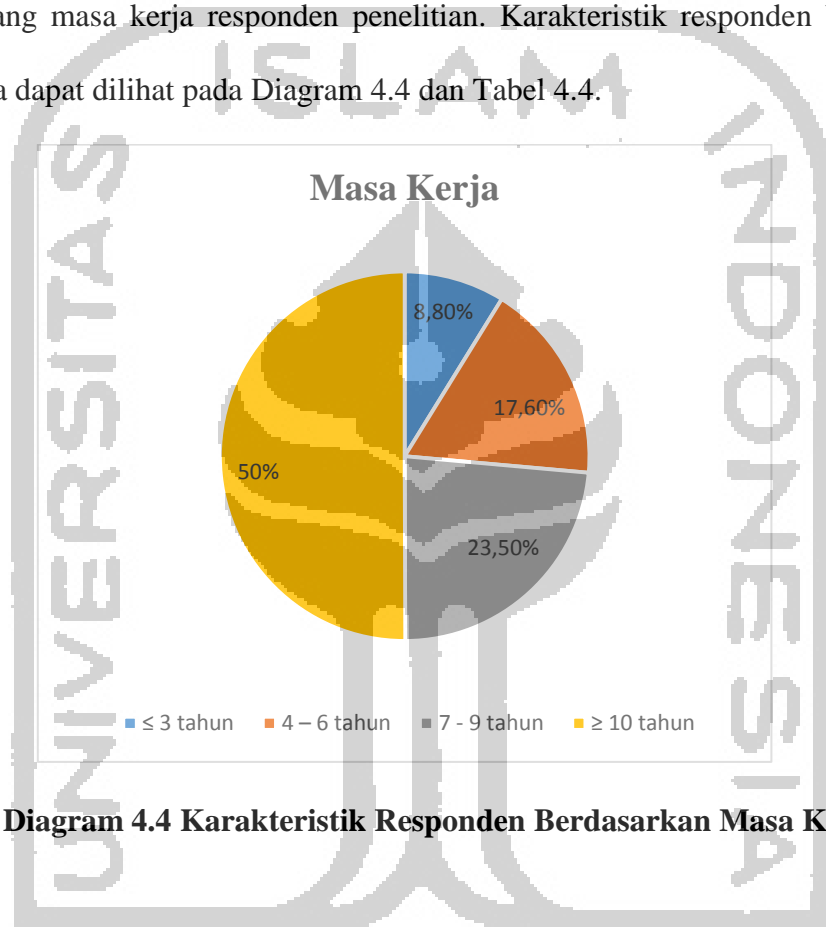


Diagram 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

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

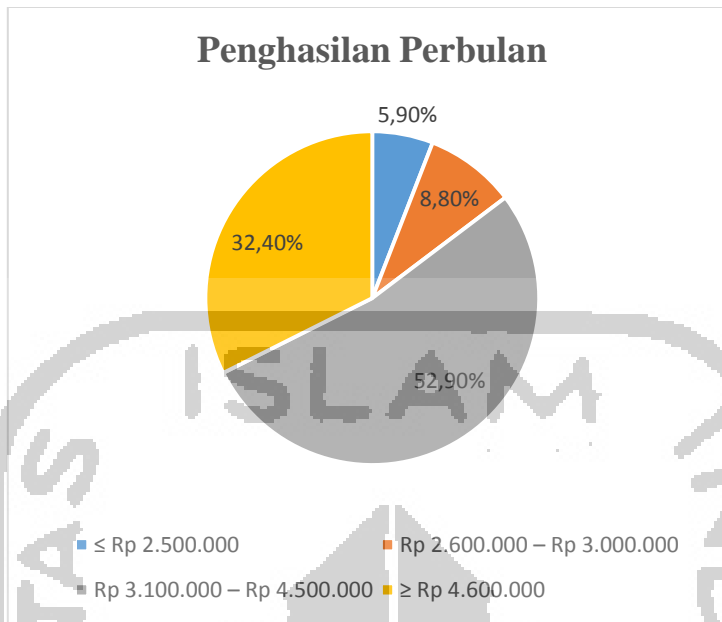


Diagram 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan Perbulan

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.

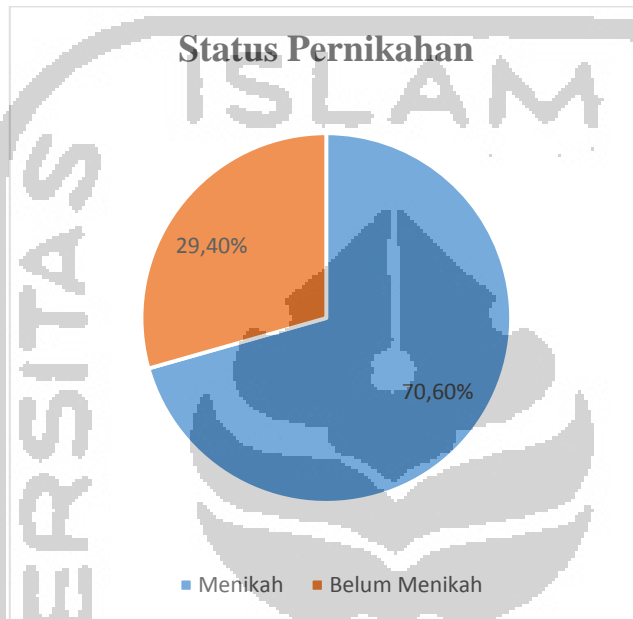


Diagram 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

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 memungkinkan 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) diperusahaan	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

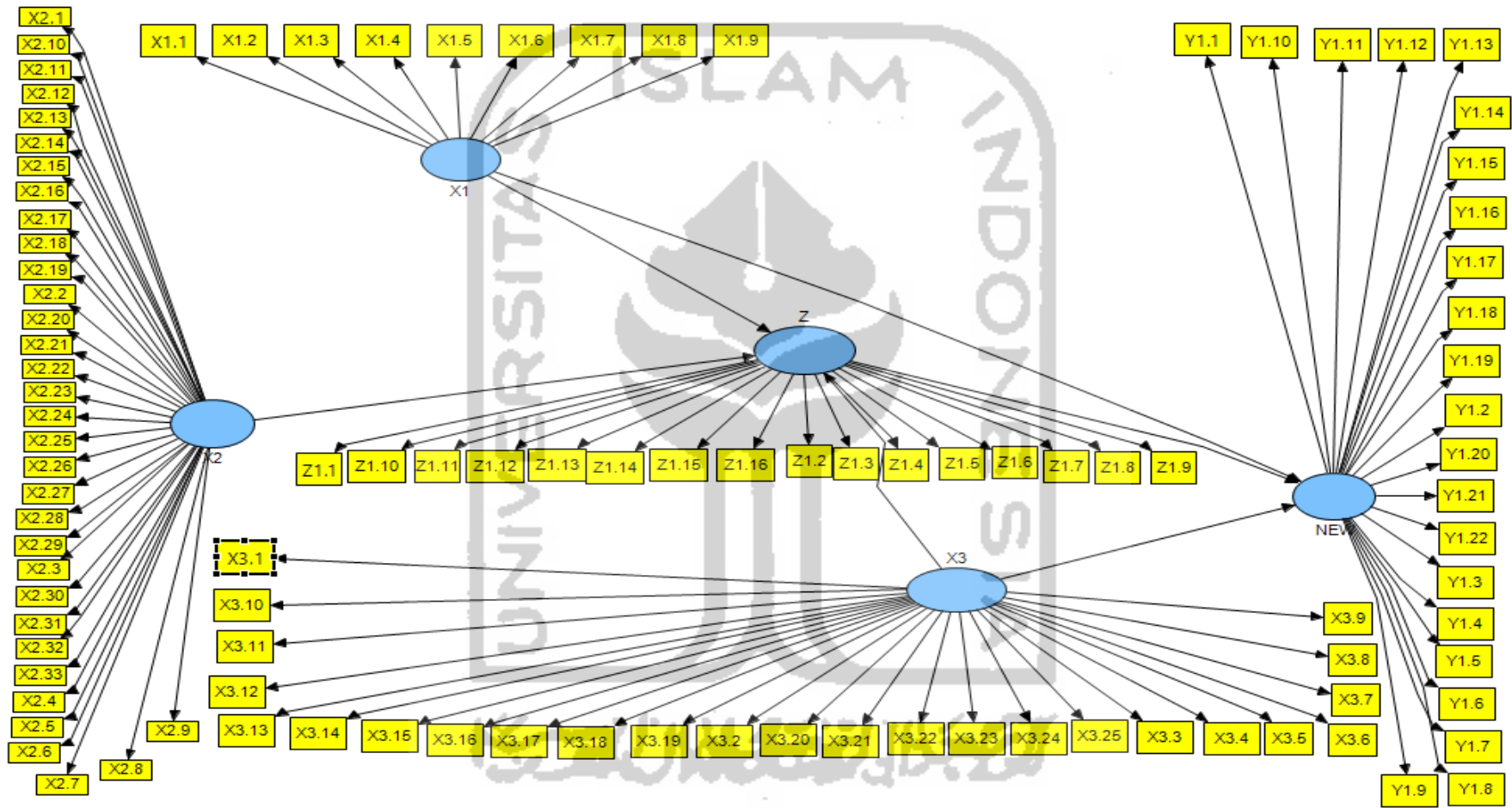
Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan-PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel 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:



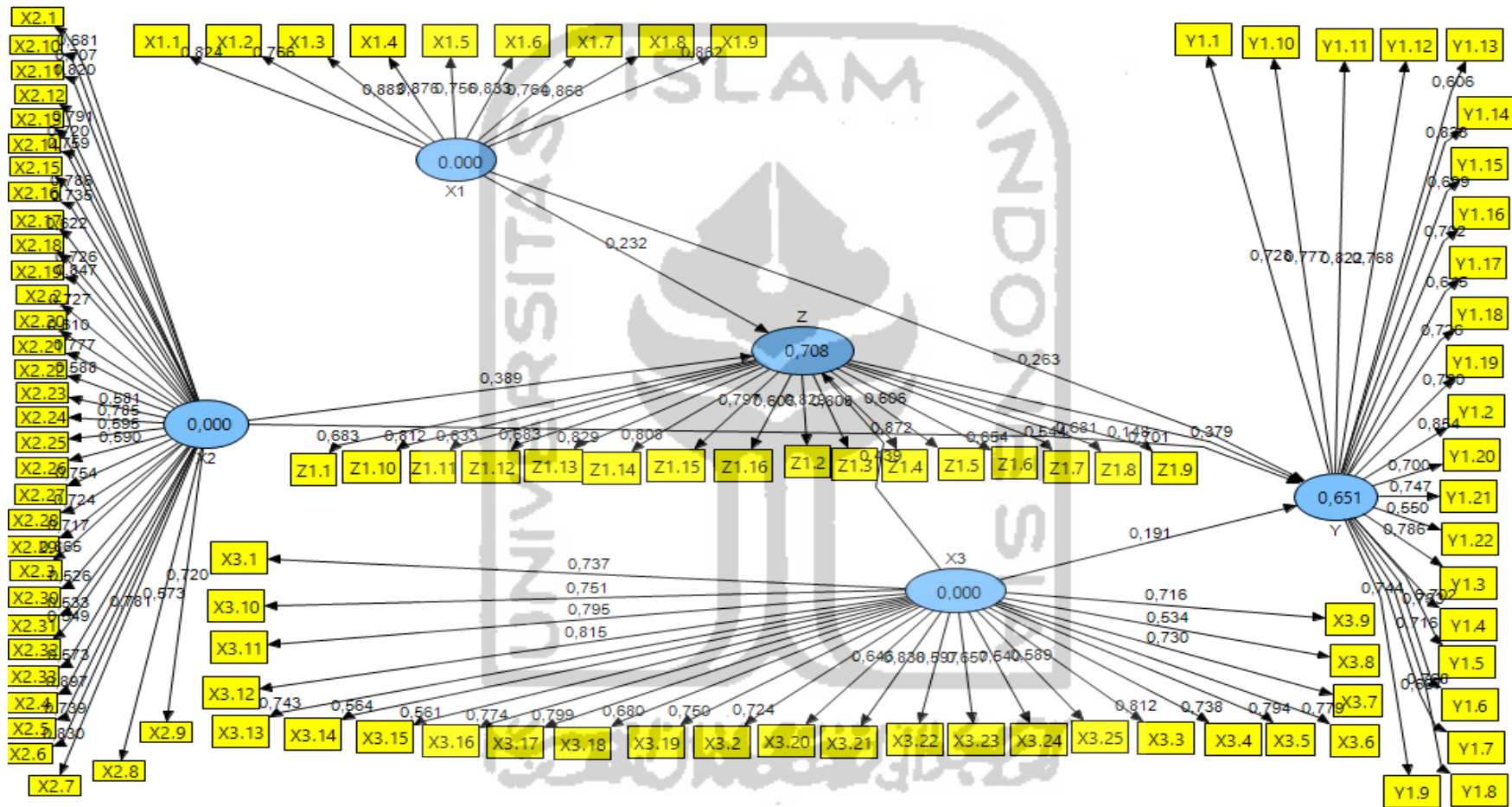


Gambar 4.1 Path Diagram

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	<i>Composite Reliability</i>	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	<i>R Square</i>
Pengembangan karir	-
Budaya organisasi	-
Kualitas kehidupan kerja	-

Kinerja	0,651201
Kepuasan kerja	0,708033

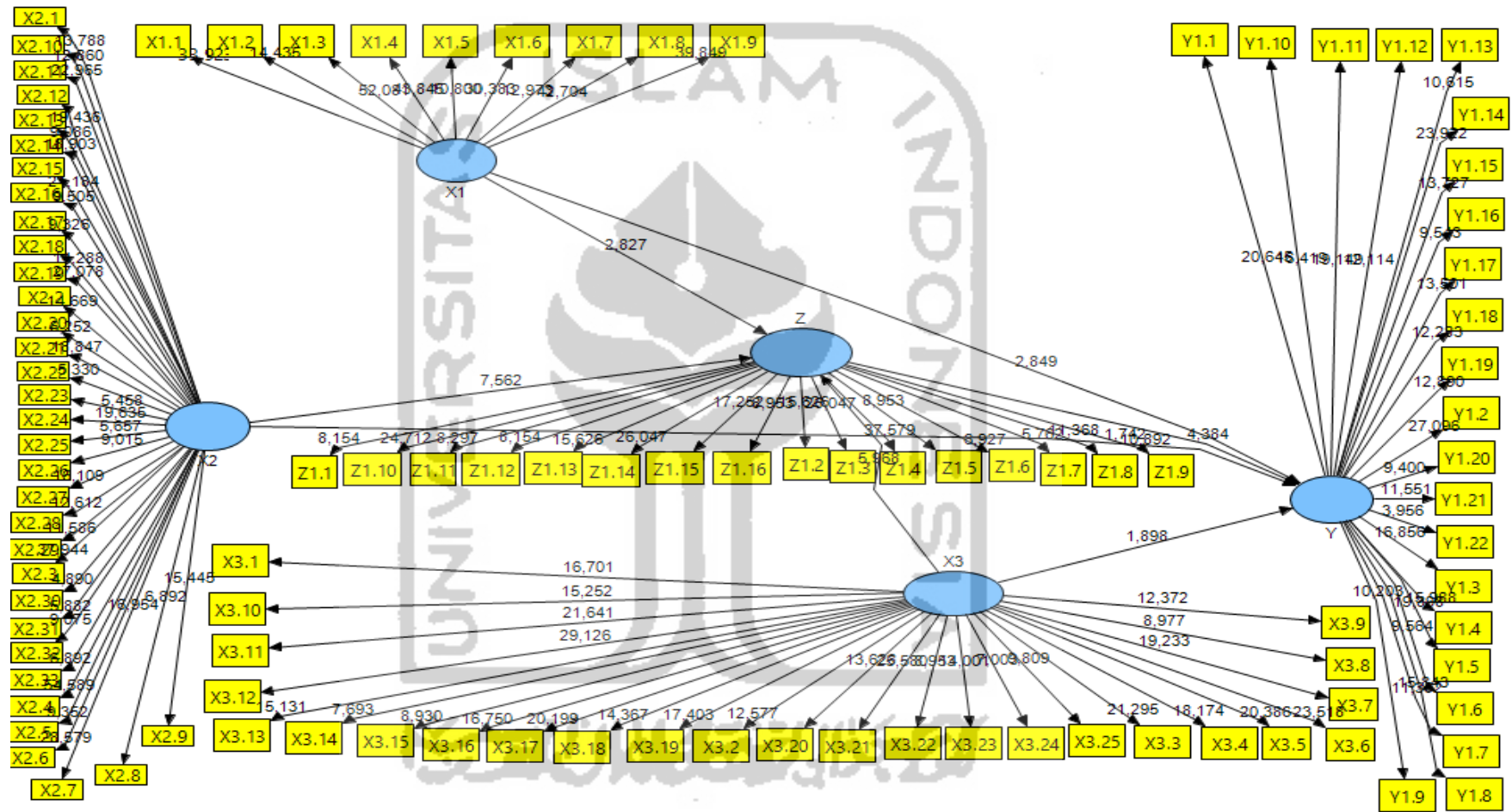
Sumber: Hasil olah data, 2019.

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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
5. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
6. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri.
8. Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

9. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Terbukti pengembangan karir, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan, untuk itu perusahaan sebagai tempat bekerja para karyawan sebaiknya mampu mengakomodasi semua kebutuhan dari para karyawan seperti karir karyawan, budaya dan lingkungan kerja yang baik serta kualitas kehidupan kerja yang berupa kesehatan fisik, psikologis, situasi ekonomi, kepercayaan pribadi dan interaksi dengan lingkungan dapat dipenuhi oleh perusahaan.
2. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Karena semakin tinggi kepuasannya akan mendorong kinerja dari para karyawan juga makin meningkat.
3. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi dalam bidang yang sama, dan penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada tempat dan obyek yang berbeda sehingga dapat menambah khasanah hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan secara umum.



DAFTAR PUSTAKA

- Akhmal, Akhwanul, Fitriani Laia, Ruri Aditya Sari (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*. Vol. 07. No. 01. Hal 20-24.
- Arijanto, A. (2018). Leadership Style, Career Development and Work Satisfaction to Employee's Performance. *European Research Studies Journal*. Vol. 21. *Issue*. 3.
- Barasa, Larsen, April Gunawan, Bambang Sumali. (2018). Determinants of Job Satisfaction and It's Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta. *International Review of Management and Marketing (IRMM)*. Vol. 8. *Issue*. 5. Hal. 43-49. ISSN : 2146-4405.
- Bekti, R. R. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak X. Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia (JAKI)*. Vol. 6. No. 2. Hal. 156-163.
- Cedaryana, Muchlis R. Luddin, Yetti Supriyati. (2018). Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education. *International Journal of Scientific Research and Management (IJRSM)*. Vol. 6. *Issue*. 2 ISSN (e): 2321-3418.
- Distyawaty. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*. Vol. 5. No. 4. Hal. 56-68.
- Fadlalh, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences (IJIRES)*. Vol. 2. *Issue*. 1. ISSN (Online) : 2349-5219.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering and Science (IJES)*. Vol. 4. *Issue*. 5. Hal. 33-41. ISSN (e) : 2319-1813. ISSN (p) : 2319-1805.
- Hanafi, A. & Hadiwijaya, H. (2017). The Effect of Transformational Leadership and Quality Of Work Life On Interpersonal Communication of Implications in Performance of Employees. Munich Personal RePEc Archive. Forum Manajemen Indonesia. ISBN : 978-602-8557-31-3.
- Kochar. (2015). Quality of Work Life and Job Satisfaction. A Case of Veterinary Doctors in Punjab. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Vol. 4. *Issue*. 1

- Majumdar, M. Nandi, Debosmita Dawn. (2012). Impact of Quality Work Life on Job Performance. A Case Study on Indian Telecom Sector. *International Journal of Art and Sciences*. ISSN : 1944-6934
- Ndulue, T. I. & Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance. A Study of Nigerian Breweries PLC Kaduna State Branch. Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Bussiness and Management Review*.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satidfaction and it's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*. Vol. 59. No. 6.
- Permatasari, I. R (2006). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus di PT. Telkom. Malang. *Modernisasi*. Vol. 2. No. 3.
- Rigi, S. Navabi, Fariba Yaghoubinia. (2014). The Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*. Vol. 7. No. 2. ISSN: 1916-9736. ISSN (e) : 1916-9744.
- Sari, N. H. & Sutisna. E. (2015).Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru. *Jurnal FISIP*. Vol. 2. No. 1.
- Shah, S. (2015). Impact Of Organizational Culture On Job satisfaction : A Study Of Steel Plant. Pranjana. Vol. 18. No. 1.
- Shahbazi, Behzad, Sadegh Shokrzadeh, Hossein Benjani, Emad Malekinia, Davod Ghoroneh. (2011). A Survey of Relationship between The Quality of Work Life and Performance of Department Chairpersons of Eshafan University and Eshafan Medical Science University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 30.
- Stephen, E.N. & Stephen, E.A (2016). Organizational Culture and It's Impact on Employee Performance and Job Satisfaction. A Case Study of Niger Delta University. Amasoma. *Higher Education of Social Science*. Vol. 11. No. 5. ISSN (Online) : 1927-0240. ISSN (Print) : 1927-0232.
- Syauta, J. Henry, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia. *International Journal of Bussiness and Management Invention*. Vol. 1. Issue. 1. Hal. 69-76. ISSN (Online) : 2319-8028. ISSN (Print) : 2319-801X.

Widagdo, Hasbi, Agung Wahyu Handaru, Andi Pangeran. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Nutrifood Indonesia di Jakarta. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). Vol. 4. No. 1.



LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Bontang

di tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Tegar Edyasswara
NIM : 15311460
Jurusan : Manajemen
Pemintan : Sumber Daya Manusia

Yang akan mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi Serta *Quality Of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*.”**

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada bapak/ibu/saudara/i agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu bapak/ibu/saudara-i ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana pendapat bapak/ibu/saudara-i tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuannya, saya mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Peneliti

A. Identitas Narasumber

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk dapat mengisi pertanyaan atau pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari (O) jawaban pada salah satu jawaban berikut:

1. Nama Responden : _____ (Jika Berkenan)
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Usia:
 - a. \leq 25 tahun
 - b. 26 - 35 tahun
 - c. 36 - 45 tahun
 - d. 46 - 55 tahun
 - e. \geq 56 tahun
4. Pendidikan terakhir:
 - a. SMA/ SMK
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2
 - e. Lainnya (sebutkan)
5. Masa Kerja:
 - a. \leq 3 tahun
 - b. 4 – 6 tahun
 - c. 7 - 9 tahun
 - d. \geq 10 tahun
6. Penghasilan perbulan:
 - a. \leq Rp 2.500.000
 - b. Rp 2.600.000 – Rp 3.000.000
 - c. Rp 3.100.000 – Rp 4.500.000
 - d. \geq Rp 4.600.000
7. Status perkawinan :
 - a. Sudah Menikah
 - b. Belum menikah

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Berikanlah **tanda lingkaran (O)** pada kolom yang telah disediakan untuk memilih jawaban yang dinilai sangat mewakili sesuai dengan fakta yang ada.
2. Setiap pertanyaan responden berhak untuk memilih **1 jawaban** saja.
3. Mohon untuk mengembalikan kembali kuisisioner kepada yang menyebarkan.
4. Guna meminimalisir terjadinya bias data, **dimohon untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.**

C. Keterangan Poin Jawaban

Dalam pengisian kuisisioner ini responden hanya diperkenankan untuk memilih satu jawaban saja yang dianggap paling sesuai dengan fakta yang ada. Setiap pertanyaan meliputi poin jawaban. Adapun poin jawaban tersebut dapat dimulai dari yang terkecil yaitu 1 sampai dengan 5 yang paling besar. Sedangkan keterangan poin jawaban tersebut dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Lima poin tersebut merupakan poin jawaban yang ada pada setiap pertanyaan yang diajukan peneliti. Melalui penjelasan tersebut diharapkan responden dapat memberikan jawaban pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan fakta. Atas perhatiannya peneliti mengucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisisioner ini.

Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan masalah secara kekeluargaan dengan rekan kerja	5	④	3	2	1

D. Kuesioner

Bagian I: Pengembangan Karir (X₁)

Perencanaan Karir (X1a)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1a1	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri	5	4	3	2	1
X1a2	Saya memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir diperusahaan	5	4	3	2	1
X1a3	Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya	5	4	3	2	1
X1a4	Pelatihan yang saya peroleh memampukan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi	5	4	3	2	1
Manajemen Karir (X1b)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X1b1	Saya mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir	5	4	3	2	1
X1b2	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan	5	4	3	2	1
X1b3	Program pengembangan karir (misal: pendidikan dan pelatihan) yang diberikan perusahaan membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya	5	4	3	2	1

X1b4	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi	5	4	3	2	1
X1b5	Saya puas dengan sistem promosi yang ada diperusahaan	5	4	3	2	1

Bagian II: Budaya Organisasi (X₂)

Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (X2a)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X2a1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam bekerja	5	4	3	2	1
X2a2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat	5	4	3	2	1
X2a3	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	5	4	3	2	1
X2a4	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	5	4	3	2	1
X2a5	Bila terjadi kesalahan, maka saya siap menanggung risikonya	5	4	3	2	1
Perhatian Terhadap Detail (X2b)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X2b1	Pihak manajemen perusahaan memberitahu saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam bekerja	5	4	3	2	1
X2b2	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam	5	4	3	2	1

	pekerjaan saya					
X2b3	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan	5	4	3	2	1
X2b4	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya kerjakan	5	4	3	2	1
Orientasi Pada Hasil (X2c)						
No	Pernyataan	SS	S	R	ST	STS
X2c1	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
X2c2	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal	5	4	3	2	1
X2c3	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	5	4	3	2	1
X2c4	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	5	4	3	2	1
Orientasi Individu (X2d)						
No	Pernyataan	SS	S	R	ST	STS
X2d1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	5	4	3	2	1
X2d2	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	5	4	3	2	1

X2d3	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	5	4	3	2	1
X2d4	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
Orientasi Pada Tim (X2e)						
No	Pernyataan	SS	S	R	ST	STS
X2e1	Saya lebih senang mengerjakan pekerjaan dengan kerjasama tim	5	4	3	2	1
X2e2	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	5	4	3	2	1
X2e3	Saya berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan	5	4	3	2	1
X2e4	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
X2e5	Jika timbul permasalahan ditempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama	5	4	3	2	1
Agresivitas (X2f)						
No	Pernyataan	SS	S	R	ST	STS
X2f1	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	5	4	3	2	1
X2f2	Saya senantiasa datang tepat pada	5	4	3	2	1

	waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik					
X2f3	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	5	4	3	2	1
X2f4	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	5	4	3	2	1
X2f5	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya	5	4	3	2	1
Stabilitas (X2g)						
No	Pernyataan	SS	S	R	ST	STS
X2g1	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik	5	4	3	2	1
X2g2	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	5	4	3	2	1
X2g3	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi	5	4	3	2	1
X2g4	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	5	4	3	2	1
X2g5	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	5	4	3	2	1
X2g6	Perusahaan ini melakukan acara	5	4	3	2	1

	<i>family gathering</i> secara rutin					
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--

Bagian III: Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*)(X₃)

Kompensasi (X3a)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3a1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan	5	4	3	2	1
X3a2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima jika dibandingkan dengan gaji diperusahaan lain yang sejenis	5	4	3	2	1
X3a3	Imbalan dan partisipasi perusahaan sepadan atas hasil kerja yang saya berikan	5	4	3	2	1
X3a4	Tunjangan yang diberikan perusahaan (uang transportasi, tunjangan kesehatan, uang makan, dll) sangat memuaskan	5	4	3	2	1
Kondisi kerja (X3b)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3b1	Saya merasa puas dengan jam kerja yang berlaku diperusahaan	5	4	3	2	1
X3b2	Beban kerja yang ada diperusahaan tidak memberatkan	5	4	3	2	1
X3b3	Teknologi yang digunakan perusahaan sangat membantu pekerjaan	5	4	3	2	1
X3b4	Saya puas dengan tingkat kesehatan (kondisi kerja) diperusahaan	5	4	3	2	1
X3b5	Peralatan keamanan, perlindungan individu dan kelompok yang	5	4	3	2	1

	disediakan perusahaan sangat memadai					
Sifat Pekerjaan (X3c)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3c1	Perusahaan memberikan otonomi(kesempatan untuk mengambil keputusan) saat melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
X3c2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya dengan hasil yang optimal	5	4	3	2	1
X3c3	Saya merasa diperhitungkan oleh perusahaan saat menyampaikan ide-ide dan berinisiatif dalam bekerja	5	4	3	2	1
X4c4	Saya merasa sanggup dan tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang lebih sulit					
Peluang untuk Tumbuh (X3d)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3d1	Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk pekerjaan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1
X3d2	Perusahaan memiliki manajemen karir yang baik					
X3d2	Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang	5	4	3	2	1
X3d3	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan	5	4	3	2	1

X3d4	Fasilitas yang disediakan perusahaan menunjang perkembangan karyawan					
Integrasi Sosial (X3e)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3e1	Saling menghormati dan menghargai antar sesama rekan kerja	5	4	3	2	1
X3e2	Terjalin kekeluargaan yang erat antar rekan kerja	5	4	3	2	1
X3e3	Rekan kerja saling mendukung satu sama lain	5	4	3	2	1
X3e4	Tidak ada diskriminasi (sosial, rasial, agama, jenis kelamin, dll) diperusahaan	5	4	3	2	1
Relevansi Sosial (X3f)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
X3f1	Saya merasa puas terhadap kontribusi perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan	5	4	3	2	1
X3f2	Saya merasa puas dengan pelayanan dan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
X3f3	Saya merasa puas dengan citra yang dibangun perusahaan dalam benak masyarakat	5	4	3	2	1

Bagian VI: Kinerja Karyawan (Y)

Kuantitas (Y1a)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1a1	Pekerjaan yang saya selesaikan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
Y1a2	Saya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan.	5	4	3	2	1
Y1a3	Saya telah bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.	5	4	3	2	1
Kualitas (Y1b)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1b1	Saya disiplin dalam bekerja.	5	4	3	2	1
Y1b2	Saya mampu untuk mengerjakan pekerjaan dengan teliti.	5	4	3	2	1
Y1b3	Saya mampu mengikuti aturan-aturan di dalam perusahaan	5	4	3	2	1
Y1b4	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan sungguh-sungguh	5	4	3	2	1
Ketepatan Waktu(Y1c)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1c1	Saya mampu bekerja secara konsisten.	5	4	3	2	1
Y1c2	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja	5	4	3	2	1
Y1c2	Saya mampu menggunakan waktu istirahat dengan tepat dan bermanfaat	5	4	3	2	1

Y1c3	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai target	5	4	3	2	1
Y1c4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
Keefektifan (Y1d)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1d1	Pekerjaan yang saya lakukan selalu tepat sasaran	5	4	3	2	1
Y1d2	Dalam mengerjakan pekerjaan sebisa mungkin tidak menyebabkan kerugian berupa materi dan non-materi	5	4	3	2	1
Y1d3	Profitabilitas maksimum selalu menjadi orientasi saya	5	4	3	2	1
Pengawasan (Y1e)						
No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1e1	Atasan melakukan kegiatan pengawasan secara rutin	5	4	3	2	1
Y1e2	Pada saat bekerja, atasan saudara bersedia memberikan bimbingan bila saudara tidak bisa melakukannya	5	4	3	2	1
Y1e3	Atasan saya akan langsung menegur saya apabila saya melakukan kesalahan dalam bekerja	5	4	3	2	1
Y1e4	Saya mampu bekerja dengan baik secara mandiri walaupun tanpa pengawasan	5	4	3	2	1
Dampak Interpersonal (Y1f)						

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
Y1f1	Saya mampu menjaga harga diri	5	4	3	2	1
Y1f2	Saya mampu menjaga reputasi yang baik	5	4	3	2	1
Y1f3	Saya mampu menjaga kerjasama dengan baik	5	4	3	2	1

Bagian V: Kepuasan Kerja (Z)

Pekerjaan itu Sendiri (Z1a)						
No	Pernyataan	ST	S	R	TS	STS
Z1a1	Saya memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.	5	4	3	2	1
Z1a2	Saya diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan saya.	5	4	3	2	1
Z1a3	Organisasi memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mendapatkan keterampilan baru	5	4	3	2	1
Z1a4	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan.	5	4	3	2	1
Gaji atau Upah (Z1b)						
No	Pernyataan	ST	S	R	TS	STS
Z1b1	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan latar-belakang pendidikan karyawan.	5	4	3	2	1
Z1b2	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan.	5	4	3	2	1
Z1b3	Saya mendapatkan gaji yang adil.	5	4	3	2	1

Promosi (Z1c)						
No	Pernyataan	ST	S	R	TS	STS
Z1c1	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang untuk mengikuti program promosi jabatan.	5	4	3	2	1
Z1c2	Organisasi memberikan kesetaraan karyawan untuk mengikuti promosi jabatan	5	4	3	2	1
Z1c3	Organisasi memberikan tingkat kesesuaian yang sama kepada karyawan untuk promosi jabatan dengan standar yang ditetapkan.	5	4	3	2	1
Atasan (Z1d)						
No	Pernyataan	ST	S	R	TS	STS
Z1d1	Karyawan mendapat dukungan penuh dari atasan.	5	4	3	2	1
Z1d2	Atasan memberikan dukungan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.	5	4	3	2	1
Z1d3	Atasan memberikan bantuan kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan kerja.	5	4	3	2	1
Rekan Kerja (Z1e)						
No	Pernyataan	ST	S	R	TS	STS
Z1e1	Saya mendapat dukungan dari sesama rekan kerja.	5	4	3	2	1
Z1e2	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja	5	4	3	2	1
Z1e3	Kekeluargaan terjalin di lingkungan tempat kerja atau diluar lingkungan kerja	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

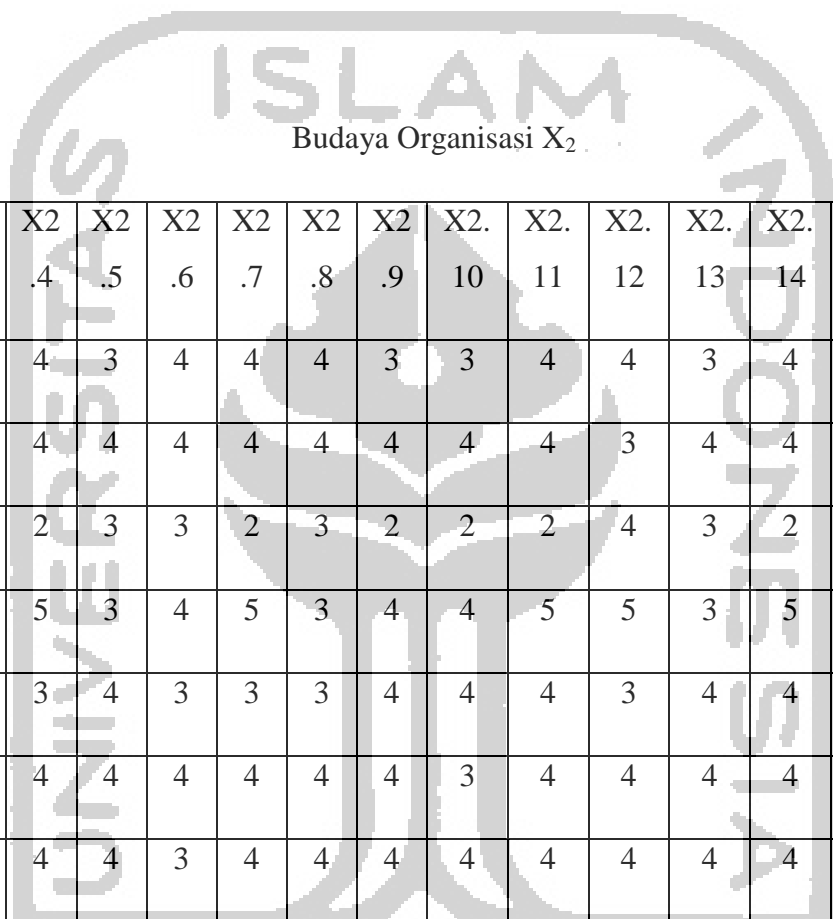
TABULASI DATA

Pengembangan Karir X₁

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TotalX1	RataX1
4	3	4	3	4	4	3	4	3	32	3,56
4	2	4	4	4	4	2	4	4	32	3,56
5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4,22
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38	4,22
5	4	5	4	4	5	4	5	4	40	4,44
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38	4,22
4	4	4	3	4	4	4	4	3	34	3,78
5	4	5	5	3	5	4	5	5	41	4,56
3	4	4	3	4	3	4	4	3	32	3,56
4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3,44
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00

5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	3	4	3	3	4	3	4	3	31	3,44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,89
5	5	5	4	5	5	5	4	4	42	4,67
5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4,22
3	4	3	3	4	3	4	3	3	30	3,33
3	2	3	3	2	3	2	3	3	24	2,67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
5	4	4	4	4	5	4	4	4	38	4,22
3	4	4	3	4	3	4	4	3	32	3,56
4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3,89

5	5	4	4	4	4	3	4	4	37	4,11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------



X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	10	11	12	13	14	15	16	17
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	4
4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	5	3	5	5	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4
3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5

5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---





X2 .18	X2 .19	X2 .20	X2 .21	X2 .22	X2 .23	X2 .24	X2 .25	X2 .26	X2 .27	X2 .28	X2 .29	X2 .30	X2 .31	X2 .32	X2 .33	Tot alX 2	Rat aX 2
3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	117	3,5 5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130	3,9 4
2	2	4	2	3	4	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	91	2,7 6
4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	136	4,1 2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	117	3,5 5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	3,9 7
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	128	3,8 8
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99	3,0 0
3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	114	3,4 5
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	108	3,2 7
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	110	3,3 3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108	3,2 7
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	138	4,1 8
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129	3,9 1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130	3,9 4

4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	118	3,58
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	122	3,70
3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	119	3,61
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	116	3,52
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	105	3,18
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	107	3,24
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	109	3,30
2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	86	2,61
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	136	4,12
3	2	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	82	2,48
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	3,85
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	114	3,45
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	123	3,73
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	123	3,73
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	123	3,73
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	114	3,45
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	147	4,4

																	5
5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	5	4	4	142	4,30
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	150	4,55

Kualitas Kehidupan Kerja X₃

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4

4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5
4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5

Lanjutan Tabulasi Kualitas Kehidupan Kerja X₃

X3.1	X3.1	X3.1	X3.1	X3.1	X3.2	X3.2	X3.2	X3.2	X3.2	X3.2	Total	RataX
5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	X3	3
3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	96	3,84
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	89	3,56
4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	89	3,56
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	124	4,96
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	112	4,48
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	113	4,52
3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	4	76	3,04
4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	84	3,36
4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	104	4,16

3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	76	3,04
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	81	3,24
4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	87	3,48
5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	98	3,92
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	118	4,72
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	107	4,28
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	91	3,64
5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	100	4,00
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	107	4,28
4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	100	4,00
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	86	3,44
4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	79	3,16
3	3	3	4	4	2	3	3	2	4	2	80	3,20
4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	86	3,44
4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	88	3,52
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	70	2,80
4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	104	4,16
5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	107	4,28
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	101	4,04
5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	99	3,96
4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	98	3,92
5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	93	3,72
4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	89	3,56
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	87	3,48
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	98	3,92

Kepuasan Kerja Z

Z1 .1	Z1 .2	Z1 .3	Z1 .4	Z1 .5	Z1 .6	Z1 .7	Z1 .8	Z1 .9	Z1. 10	Z1. 11	Z1. 12	Z1. 13	Z1. 14	Z1. 15	Z1. 16	Tot alZ	Rat aZ
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,0 0
4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	54	3,3 8
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	61	3,8 1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	79	4,9 4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	60	3,7 5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62	3,8 8
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	54	3,3 8
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	54	3,3 8
4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	59	3,6 9
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	53	3,3 1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	54	3,3 8
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	54	3,3 8
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	61	3,8 1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,0 0
4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	57	3,5 6

3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	44	2,75
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	61	3,81
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,00
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	61	3,81
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	53	3,31
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	55	3,44
3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	51	3,19
4	3	4	2	2	5	5	3	3	2	5	4	3	4	2	2	53	3,31
4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	56	3,50
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	34	2,13
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62	3,88
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63	3,94
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4,00
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	59	3,69
3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	64	4,00

																		0
3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	61	3,81
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	4,13

Kinerja Karyawan Y

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12
5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4

Lanjutan Tabulasi Data Kinerja Karyawan Y

Y1.1 3	Y1.1 4	Y1.1 5	Y1.1 6	Y1.1 7	Y1.1 8	Y1.1 9	Y1.2 0	Y1.2 1	Y1.2 2	Total Y	Rata Y
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	90	4,09
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	83	3,77
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	3,91
5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	105	4,77
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	87	3,95
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	4,05
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	73	3,32
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	77	3,50
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	4,23
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	76	3,45

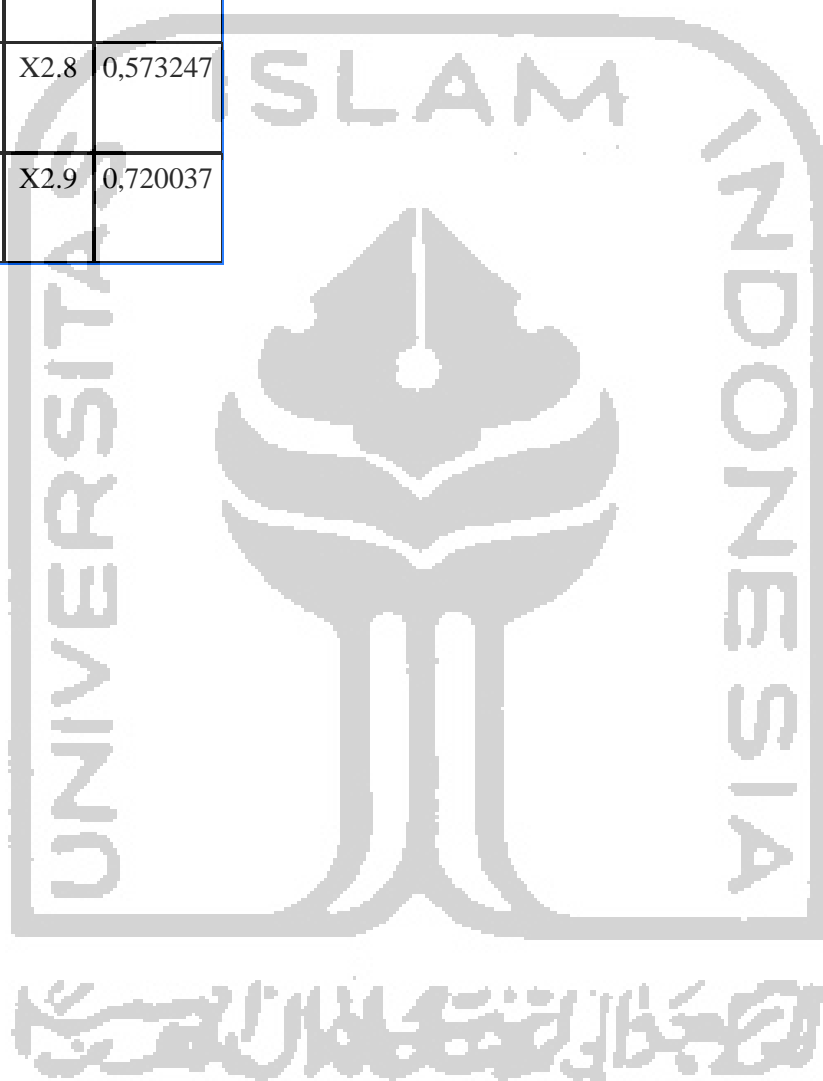
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	86	3,91
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3,95
4	5	3	5	4	5	3	4	3	3	92	4,18
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	99	4,50
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	95	4,32
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	80	3,64
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	98	4,45
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	98	4,45
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	83	3,77
4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	78	3,55
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	78	3,55
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	97	4,41
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	94	4,27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4,00
3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	51	2,32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	3,91
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	86	3,91
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	87	3,95
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	87	3,95
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	92	4,18
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	92	4,18
5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	92	4,18

LAMPIRAN 3
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



LAMPIRAN 4

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.

LAMPIRAN 5

Composite Reliability

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	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.

LAMPIRAN 6

R-Square

Konstruk	R Square
Pengembangan karir	-
Budaya organisasi	-
Kualitas kehidupan kerja	-
Kinerja	0,651201
Kepuasan kerja	0,708033

Sumber: Hasil olah data, 2019

LAMPIRAN 7

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.

LAMPIRAN 8



FAKULTAS
EKONOMI

Gedung Ace Partadiredja
Ring Road Utara, Gondongcatur, Depok,
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546 Ext. 1000
F. (0274) 882589
E. fekon@uii.ac.id
W. fecon.uoi.ac.id

Nomor : 140/DEK/10/Div.SDM/V/2019.
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Tegar Edyasswara
No. Mahasiswa : 15311460
Jurusan : Manajemen
Alamat : Ndalem Buwono Ninggil 2 Gg.Mawar No.88 Kayen Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

" Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi Serta Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening "

Dosen Pembimbing : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 14 Mei 2019


Dekan,



Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D
FAKULTAS EKONOMI 93 313 0101

LAMPIRAN 9

SURAT SELESAI MENELITI


mandiri
syariah

24 Mei 2019
Nomor: 20/395 -3/084
Lampiran: -

PT Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Bontang
Jl. MT. Haryono No. 53
Bontang - Kalimantan Timur
Tel. (0548) 20007
Fax. (0548) 25005
www.syariahmandiri.co.id

ISLAM

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini Branch Manager Bank Syariah Mandiri KC Bontang, menerangkan bahwa Mahasiswa dengan data sebagai berikut :

Nama : Tegar Edyasswara
NIM : 15311460
Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Peminatan : Sumber Daya Manusia


Judul : "Pengaruh Implementasi Pengembangan Karir, Budaya Organisasi Serta *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*"

Bahwa nama tersebut di atas telah melaksanakan penelitian di Bank Syariah Mandiri KC Bontang pada Tanggal 23 Mei 2019 s/d 24 Mei 2019

Demikian surat ini kami buat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan membebaskan Bank Syariah Mandiri dan seluruh Jajarannya dari segala macam tuntutan dan resiko yang terjadi dikemudian hari.
Terima Kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

PT BANK SYARIAH MANDIRI
BRANCH OFFICE BONTANG


mandiri
syariah
KC Bontang
Inira H. Suswanto
Branch Manager

LAMPIRAN 10



