

**PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Dira Auliana

Nomor Mahasiswa : 14311530

Program Studi : Manajemen

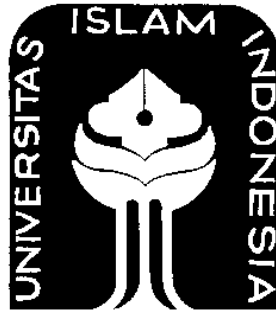
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

**PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Dira Auliana

Nomor Mahasiswa : 14311530

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 6 Juli 2021

Peneliti,



Dira Auliana

**PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Nama : Dira Auliana

Nomor Mahasiswa : 14311530

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 2 Juli 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dra. Suhartini, M.Si

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL
**PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh : **DIRA AULIANA**
Nomor Mahasiswa : **14311530**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada hari, tanggal: Senin, 02 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

*“Try not to become a person of success,
but rather try to become a person of value”*

(Albert Einstein)

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al Insyirah: 5)

*“Saat masalahmu jadi terlalu berat untuk ditangani, beristirahatlah dan hitung
berkah yang sudah kau dapatkan”*

(Anonim)

**PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Dira Auliana

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
auliadira.da@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seleksi dan pengembangan karier terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini populasi dan responden berjumlah 50 orang karyawan PT. BRI Cabang Purbalingga. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan Smart PLS v3.0.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pertama, seleksi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kedua, pengembangan karier karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketiga, seleksi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keempat, pengembangan karier karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kelima, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keenam, seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketujuh, pengembangan karier karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *Seleksi karyawan, Pengembangan Karier Karyawan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan*

**THE EFFECT OF EMPLOYEE SELECTION AND CAREER
DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE**

Dira Auliana

Management, Faculty Of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia
auliadira.da@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to confirm the effect of employee selection and career development on employee performance with job satisfaction as intervening variable. The method used in this study was quantitative approach. The population and respondents used in this study were 50 employees PT. BRI Purbalingga. The method of data analysis in this study used Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS v3.0.

The result showed that, first, employee selection influenced job satisfaction. Second, career development influenced job satisfaction. Third, employee selection not influenced employee performance. Fourth, career development influenced employee performance. Fifth, job satisfaction influenced employee performance. Sixth, there was indirect influence of employee selection on employee performance through job satisfaction. Seventh, there was indirect influence of career development on employee performance through job satisfaction.

Keywords: Employee Selection, Career Development, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirobil'alamin segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, rahmat, hidayah, serta inayahNya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Seleksi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Tak lupa shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada nabi Muhammad SAW, keluarga beserta sahabatnya yang selalu menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak sekali mengalami hambatan. Akan tetapi penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat doa, dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, dan hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dra. Suhartini, M.Si selaku pembimbing yang bersedia meluangkan waktunya dan sangat sabar dalam memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini. Terimakasih atas nasihat dan saran yang diberikan selama ini.

4. Kedua orang tua serta Bapak dan Ibu mertua yang penulis sangat sayangi. Terima kasih telah menjadi alasan untuk selalu bangkit dan terimakasih atas motivasi yang selalu kalian berikan.
5. Suami tercinta Achmad Munatiq yang selalu menjadi tim *support* disegala keadaan suka maupun duka.
6. Teruntuk anakku Qaddafi, terimakasih sudah menjadi anak pintar untuk mama.
7. Adik-adiku tersayang Aas dan Tata yang selalu membantu dan selalu memberi semangat dalam mengerjakan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabatku (Sindy, Ufi, Sagita) yang selalu memberi dukungan dan menyadarkan penulis dalam berbagai macam urusan dan perihal tentang kehidupan.
9. Seluruh pihak yang telah membantu, memberikan doa serta dukungan kepada penulis.

Sebagai penutup, penulis berharap semoga hasil penelitian skripsi ini dapat bermanfaat. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, sehingga kritik dan saran masih sangat diperlukan.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 2 Juli 2021

Penulis

(Dira Auliana)

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRAK	vi
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori.....	29
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	29
2.2.2 Kinerja.....	30
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	35

2.2.4 Seleksi Karyawan.....	39
2.2.5 Pengembangan karier	44
2.3 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis	47
2.3.1 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	47
2.3.2 Hubungan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.....	48
2.3.3 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja	49
2.3.4 Hubungan Pengembangan Karier terhadap Kinerja.....	50
2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	51
2.3.6 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja	52
melalui Kepuasan Kerja	
2.3.7 Hubungan Pengembangan karier terhadap Kinerja	54
melalui Kepuasan Kerja	
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	55
2.5 Hipotesis.....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	57
3.1 Pendekatan Penelitian	57
3.2 Lokasi Penelitian.....	57
3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	57
3.2.2 Visi	57
3.2.3 Misi	57
3.3 Identifikasi Variabel.....	58
3.4 Definisi Operasional.....	60

3.4.1 Kinerja.....	60
3.4.2 Seleksi Karyawan.....	60
3.4.3 Pengembangan Karier.....	61
3.4.4 Kepuasan Kerja.....	61
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	62
3.6 Metode pengumpulan Data.....	62
3.7 Populasi dan Sampel.....	63
3.8 Metode Anallisi Data.....	64
3.8.1 Statistik Deskriptif.....	64
3.8.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	64
3.8.3 Pertial Least Square (PLS).....	65
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1 Analisis Deskriptif.....	70
4.1.1 Karakteristi Responden.....	70
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	74
4.2 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran).....	82
4.3 Analisis Inner Model.....	85
4.4 Pembahasan.....	93
4.4.1 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kepuasan kerja.....	93
4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap.....	96
Kepuasan Kerja Karyawan	
4.4.3 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	99

4.4.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan	100
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	103
4.4.6 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	107
melalui Kepuasan Kerja Karyawan	
4.4.7 Pengaruh Pengembangan Karier Karyawan terhadap	108
Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan	
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	 110
5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran	111
5.2.1 Bagi PT. BRI Purbalingga.....	111
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya.....	111
 DAFTAR PUSTAKA	 113
 LAMPIRAN.....	 118

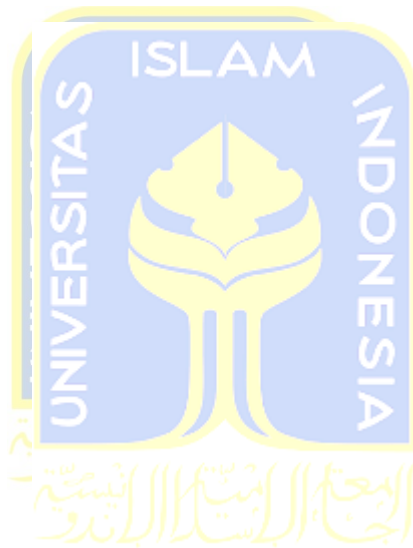


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	21
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	72
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	73
Tabel 4.5 Rekapitulasi Karakteristik Responden yang Dominan	74
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Seleksi Karyawan	75
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karier	77
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	79
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	84
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	85
Tabel 4.13 Hasil Uji R Square	85
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	88
Tabel 4.15 Efek mediasi tahap pertama	90
Tabel 4.16 Efek mediasi tahap kedua	91
Tabel 4.17 Efek mediasi tahap ketiga	92
Tabel 4.18 Rekapitulasi Uji Hipotesis	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	54
------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global, yang menjadi masalah bagi perusahaan adalah menghadapi persaingan yang semakin ketat tetapi juga dapat bertahan (*survive*), karena masa depan semua sumber daya manusia dihadapkan pada tantangan dan sekaligus ancaman sehingga dituntut agar setiap perusahaan untuk mampu mengelola perusahaan semakin efisien, efektif dan produktif (Rivai, 2015). Manajemen sumber daya manusia memainkan peran yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai (Suparyadi, 2015).

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Bila pengelolaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan dan pengembangan kariernya (Rivai, 2015).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Pottale, 2016).

Kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditugaskan kepadanya dan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keseriusan waktu yang dapat diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu (Wahyuni, 2016). Kunci pada kinerja yang tinggi terletak pada kepemilikan karyawan yang bersedia bekerja, dikelola dengan baik, dipimpin dengan baik, termotivasi dengan baik dan selalu melakukan peningkatan ketrampilan (Oduma & Were, 2015). Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Rosita & Yuniarti, 2019).

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan proses seleksi yang baik. Seleksi adalah proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada atau yang diproyeksikan (Scott A. Snell & Georger W, 2013). Kinerja yang optimal akan

terwujud apabila organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki keahlian, kesediaan untuk bekerja, adanya upah/imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Adapun manfaat dari seleksi adalah dapat memperoleh karyawan sesuai dengan pekerjaan atau menempatkan karyawan di tempat yang tepat agar dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan salah satunya yaitu kinerja yang tinggi (Pottale, 2016).

Proses rekrutmen dan seleksi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dimana ketika perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Sebaliknya, jika perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang tidak efektif maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan yang akhirnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepuasan kerja merupakan faktor yang akan mendorong karyawan untuk bekerja dalam posisi jangka panjang (Ijigu, 2015).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Suatu penilaian yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin, dan moral kerja (Erisman & Arini, 2015). Kepuasan kerja memiliki dampak langsung pada tingkat ketidakhadiran, komitmen, kinerja dan produktivitas. Kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan karena ketidakpuasan kerja karyawan dapat meningkatkan

biaya rekrutmen, seleksi dan pelatihan, adanya kekecewaan karyawan dan penurunan efisiensi organisasi (Khan et al., 2012).

Selain seleksi dan kepuasan kerja karyawan, hal lain yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja adalah pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier (Sinambela, 2016). Pengembangan karier sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja masa yang akan datang. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi sangat memperhatikan validitas proses seleksi dan pengembangan karier karyawan untuk memastikan karyawan mencapai kinerja optimal baik untuk saat ini maupun di waktu yang akan datang (Kakui & Gachunga, 2016). Perusahaan harus memperhatikan dan mengelola pengembangan karier setiap karyawan dengan baik. Hal ini ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karier juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karier yang akan mereka capai (Parimita et al., 2015).

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Tidak dapat dipungkiri, PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan sebuah organisasi yang memiliki tujuan-tujuan yang

harus dicapai, salah satunya adalah memberikan pelayanan prima kepada nasabah serta selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi atau lembaga besar seperti PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) sangat memperhatikan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia salah satunya adalah dengan melakukan proses seleksi yang efektif serta adanya pengembangan karier karyawan. Dengan harapan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawanpun tercapai.

Dari data yang diperoleh dari pihak personalia, terdapat karyawan yang terlambat saat masuk kerja dan adanya penundaan dalam mengerjakan pekerjaan. Tingkat keterlambatan ini mengalami peningkatan dan juga penurunan. Setiap bulannya tingkat keterlambatan karyawan bisa meningkat atau menurun kurang lebih sekitar 10%. Hal ini menyebabkan adanya penurunan kinerja karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas karyawan karena mengingat komitmen organisasi untuk bisa memuaskan baik karyawan maupun nasabah. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul Pengaruh Seleksi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan?

2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?
7. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak manajemen perusahaan yang dapat digunakan sebagai masukan atau dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui seleksi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja.

2. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai seleksi karyawan, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

3. Bagi akademik

Penelitian ini berguna sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian terkait dengan variabel seleksi, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul *The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya* menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengambilan data. Menggunakan software SPSS. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada hubungan linier yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis regresi menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi di *Research Institutes* Kenya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kepha et al., 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan instrumen penelitian data berupa kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek penelitian, salah satu variabel yang digunakan, dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Bank Sulutgo menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengambilan data. Menggunakan software SPSS. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank SulutGo adalah seleksi, dikarenakan

variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang besar jika dibandingkan dengan variabel rekrutmen (Pottale, 2016).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan objek penelitian yaitu bank. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada salah satu variabel yang digunakan dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan software SEM-PLS. Hasil dari penelitian ini adalah rekrutmen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, seleksi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan rekrutmen berpengaruh terhadap seleksi karyawan. (Suwanto & Subyantoro, 2019).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, penggunaan beberapa variabel penelitian, dan teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian.

Penelitian yang berjudul Strategi Rekrutmen dan Seleksi terhadap kinerja Karyawan menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data

berupa kuesioner. *Stratified random sampling* diterapkan dalam penentuan sampel. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang tidak signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena mengingat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, kompensasi gaji, inisiatif, kemampuan, keahlian, pengetahuan, efektifitas dan efisiensi (Etikawati & Udjang, 2016).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan salah satu variabel yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan Cv. Celebes Indonesia Sakti Mer 99 Mega Mas Manado menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Sensus diterapkan dalam penentuan sampel. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah Rekrutmen dan Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan seleksi karyawan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Endang A. Kartodikromo, 2017).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan salah satu variabel yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Effects of Career Development on Employee Performance in The Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board* menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. *Stratified random sampling* diterapkan dalam penentuan sampel. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karier mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan diadakannya pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan serta mentoring karier dengan memberikan konseling karier (Kakui & Gachunga, 2016).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University* menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karier melalui kesempatan pelatihan, adanya mentoring karier,

orientasi pekerjaan, dan upaya peningkatan karier memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. (Oduma & Were, 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel yang sama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah baik secara parsial maupun simultan variabel kompensasi, pengembangan karier dan disiplin kerja di Dispenda Kota Cimahi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Soleha & Hadiat, 2014).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan instrumen penelitian data berupa kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian, salah satu variabel yang digunakan, dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Effect of Education and Training, Career Development and Job Satisfaction of Employee Performance at the Department of Education Office of Gowa* menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen

pengumpulan data berupa kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gowa. Karyawan harus diberikan pengalaman dalam menyelesaikan masalah dan kendala dalam menjalankan organisasi agar lebih efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kesempatan tinggi untuk meningkatkan kariernya akan merangsang motivasi untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang memiliki model sistematis dalam pengembangan karier karyawan akan memiliki kinerja yang baik. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan jika seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai (Wahyuni, 2016).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan instrumen penelitian data berupa kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian, salah satu variabel yang digunakan, dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *The Effect of Employees Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan software SEM-PLS. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,653 dan nilai p 0,000. Semakin tinggi kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan (Triwahyui & Ekowati, 2017).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, penggunaan variabel penelitian, dan teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian.

Penelitian yang berjudul *The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks* menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah kumpulan praktik HRM terutama rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki kualitas baik akan termotivasi untuk melakukan kerja yang baik sehingga merasa terpuaskan (Ijigu, 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan objek penelitian yaitu bank. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah teknik analisis data yang digunakan.

Penelitian yang berjudul Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Aceh Jaya

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian ini adalah seleksi dan penempatan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai serta kinerja pegawai. Terdapat pengaruh tidak langsung seleksi dan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya (Khairullah, 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan kuantitatif dan beberapa variabel yang digunakan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan salah satu variabel yang digunakan.

Penelitian yang berjudul *The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction and Employee Performance in The Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi* menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karier dan disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengembangan karier berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karier maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karier dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Sofyan et al., 2016).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data yang berupa kuesioner, beberapa variabel yang digunakan, dan teknik analisis data yang digunakan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan salah satu variabel yang digunakan.

Penelitian yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Bekasi menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan *random sampling*. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karier dan motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan signifikansi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05 (Parimita et al., 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan instrumen penelitian data berupa kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian, salah satu variabel yang digunakan, dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan

software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan (Shujaat et al., 2013).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sinar Sosro* menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Aritonang et al., 2019).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan beberapa variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan

kuesioner dengan skala likert. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, kinerja karyawan akan semakin baik apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan baik juga (Rosita & Yuniarti, 2019).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif dan instrumen penelitian data berupa kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian, salah satu variabel yang digunakan, dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keamanan kerja, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan sifat pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Khan et al., 2012).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian

yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance – A general Perspective* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan software SPSS. Dalam menentukan sampel menggunakan metode *judgment-sampling*. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin puas karyawan maka semakin baik pula kinerjanya. Dengan adanya dorongan kerja yang positif, maka orang akan merasa puas dengan pekerjaannya (Saranya, 2014).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data yang digunakan.

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* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menggunakan software SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja melalui kondisi pekerjaan, gaji yang layak, kesempatan promosi, dan hubungan kerja berdampak

positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan (Abdul & Fadlallah, 2015).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Penelitian yang berjudul *Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)* menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data. Hasil dari penelitian ini adalah beban kerja berlebih ($t = -2,312$; $P = 0,022$) memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja ($t = 7,351$; $P = 0,000$) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja ($t = 5,601$; $P = 0,000$) memiliki hubungan yang signifikan dengan keterlibatan karyawan (Ali & Farooqi, 2014).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian data berupa kuesioner, dan penggunaan beberapa variabel penelitian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada objek penelitian dan teknik analisis data.

Tabel 2.1
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Peneliti	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1	(Kepha et al., 2015) “ <i>The Influence of Recruitment and Selection on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya</i> ”	Analisis ANOVA	Variabel Independen (X): Rekrutmen dan seleksi Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Rekrutmen dan seleksi ternyata memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan pada koefisien korelasi (P) antara kinerja karyawan dengan rekrutmen dan seleksi yaitu sebesar 0,374 pada (P = 0,000).
2	(Pottale, 2016) “Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada Pt Bank Sulutgo”	SPSS	Variabel Independen (X): Rekrutmen dan seleksi Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank sulutgo adalah seleksi, karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel rekrutmen.
3	(Suwarto & Subyantoro, 2019)	SEM-PLS	Variabel Independen (X):	Rekrutmen tidak berpengaruh

	<i>“The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance”</i>		Rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja. Variabel Dependen (Y): Kinerja karyawan	langsung terhadap kinerja karyawan. Seleksi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap seleksi.
4	(Etikawati & Udjang, 2016) “Strategi Rekrutmen dan Seleksi terhadap kinerja Karyawan”	SPSS	Variabel Independen (X): Rekrutmen dan Seleksi Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Ada pengaruh yang tidak signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja.
5	(Endang A. Kartodikromo, 2017) “Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan Cv. Celebes Indonesia Sakti Mer 99 Mega Mas Manado”	SPSS	Variabel Independen (X): Rekrutmen, Seleksi, dan Pelatihan kerja Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Rekrutmen dan Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan seleksi karyawan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	(Kakui & Gachunga, 2016) “Effects of Career Development on Employee Performance in The Public Sector: A	SPSS	Variabel Independen (X): Pengembangan Karier Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Pengembangan karier mempengaruhi kinerja karyawan melalui pelatihan untuk meningkatkan

	<i>Case of National Cereals and Produce Board</i>			ketrampilan dan kemampuan serta adanya mentoring karier.
7	(Oduma & Were, 2015) “ <i>Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta Universit</i> ”	Analisis ANOVA	Variabel Independen (X): Pengembangan Karier Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Pengembangan karier melalui kesempatan pelatihan, adanya mentoring karier, orientasi pekerjaan, dan upaya peningkatan karier memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.
8	(Soleha & Hadiat, 2014) “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi”	SPSS	Variabel Independen (X): Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin kerja. Variabel Dependen (Y): Kinerja karyawan	Kompensasi, pengembangan karier, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh langsung kompensasi, pengembangan karier, dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 0,685.
9	(Wahyuni, 2016) “ <i>Effect of Education and Training, Career Development and Job Satisfaction of Employee Performance at the Department of Education Office of Gowa</i> ”	SPSS	Variabel Independen (X): Pelatihan, Pengembangan karier, dan Kepuasan kerja. Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan	Pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gowa. Karyawan yang memiliki kesempatan tinggi untuk

				meningkatkan karirnya akan merangsang motivasi untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang memiliki model sistematis dalam pengembangan karir karyawan akan memiliki kinerja yang baik.
10	(Triwahyui & Ekowati, 2017) <i>“The effect of employees satisfaction on employee performance through organizational commitment”</i>	PLS	Variabel Independen (X): Kepuasan karyawan Variabel Dependen (Y): kinerja karyawan	Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,653 dan nilai p 0,000. Semakin tinggi kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan
11	(Ijigu, 2015) <i>“The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees’ Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks”</i>	SPSS	Variabel Independen (X): Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Variabel Dependen (Y): Kepuasan Kerja	Skor rata-rata untuk rekrutmen dan seleksi lebih besar daripada empat variabel lainnya yang menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan praktik perekrutan dan seleksi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kumpulan praktik HRM terutama rekrutmen dan seleksi,

				pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan.
12	(Khairullah, 2015) “Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Aceh Jaya”	SPSS	Variabel Independen (X): Seleksi dan Penempatan kerja Variabel Intervensi (Z): Kepuasan kerja Variabel Dependen (Y): Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Seleksi dan penempatan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya. • Kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. • Terdapat pengaruh tidak langsung seleksi dan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya.
13	(Sofyan et al., 2016) “The Effect Of	SEM (Structural Equation	Variabel Independen (X): Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh positif dan signifikan dari

	<i>Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi”</i>	<i>Modeling)</i>	Karier dan disiplin Variabel Dependen (Y): Kinerja, Kepuasan kerja	<p>pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh langsung dan tidak signifikan dari disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. • Ada pengaruh positif dan tidak langsung dari pengembangan karier terhadap kinerja karyawan • Ada pengaruh positif dan langsung dari disiplin kerja terhadap kepuasan. • Ada pengaruh positif dan tidak langsung yang signifikan dari pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. • Ada efek positif tidak langsung dan tidak signifikan dari disiplin kerja terhadap kepuasan.
14	(Parimita et al., 2015) “Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	SPSS	Variabel Independen (X): Pengembangan Karier dan motivasi. Variabel Dependen (Y):	Signifikansi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu, variabel pengembangan

	Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero Bekasi”		Kepuasan kerja	karir dan motivasi berpengaruh terhadap variabel dependen kepuasan kerja.
15	(Shujaat et al., 2013) “ <i>Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi</i> ”	SPSS	Variabel Independen (X): pengembangan karir Variabel Dependen (Y): kepuasan karyawan	Terdapat hubungan yang positif antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan.
16	(Aritonang et al., 2019) “Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Sinar sosro”	Regresi linier berganda	Variabel Independen (X): Pengembangan karir dan lingkungan kerja Variabel Dependen (Y): kepuasan karyawan	Pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
17	(Rosita & Yuniarti, 2019) “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening”	SPSS	Variabel Independen (X): Kepuasan kerja Variabel dependen (Y): Kinerja karyawan Variabel intervening (Z): Komitmen organisasional	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Tingkat kepuasan kerja mempengaruhi tingkat komitmen anggota organisasi, sehingga komitmen membawa dampak kepada usaha anggota organisasi pada pekerjaannya

				dan pada tingkat kinerja karyawan
18	(Khan et al., 2012) “ <i>Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan</i> ”	SPSS	Variabel Independen (X): Kepuasan kerja Variabel Dependen (Y): Kinerja karyawan	Aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keamanan kerja dan keamanan, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan sifat pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	(Saranya, 2014) “ <i>Influence of Job Satisfaction on Employees’ Performance – A general Perspective</i> ”	Chi-square	Variabel Independen(X): Kepuasan Kerja Variabel Dependen (Y): Kinerja karyawan	Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi output perusahaan adalah karyawan. Sehingga perlu diperhatikan agar kinerja meningkat. Kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada sumber mental, spiritual, fisik, dan emosional positif yang dibawa karyawan ke tempat kerja.
20	(Abdul & Fadlallah, 2015) “ <i>Impact of Job Satisfaction on Employees</i> ”	SPSS	Variabel Independen (X): Kepuasan kerja Variabel Dependen (Y):	Penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berdampak positif

	<i>Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj”</i>		Kinerja karyawan	terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan disebabkan karena adanya faktor kompensasi yang mendukung dan perkembangan karier yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
21	(Ali & Farooqi, 2014) <i>“Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)”</i>	SPSS	Variabel Independen (X): Work Overload, job satisfaction Variabel Dependen (Y): job satisfaction, employee performance, employee engagement.	Terdapat hubungan yang positif antara beban kerja dan kepuasan kerja. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan dengan employee engagement.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberadaan karyawan (sumber daya manusia) sangat penting bagi sebuah organisasi terutama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Scott A. Snell & Georger W, 2013).

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis serta berkontribusi pada pengembangan budaya berkinerja tinggi (Michael & Stephen, 2014). Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi keberhasilan semua perusahaan, besar atau kecil, terlepas dari jenis industrinya. Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan semua orang yang berkontribusi untuk melakukan pekerjaan perusahaan, dan juga orang yang bisa berkontribusi di masa mendatang, dan mereka yang telah berkontribusi di masa lalu (Jackson & Warner, 2010).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan semua orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi yang sangat berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi.

2.2.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2016). Kinerja merupakan

perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Manfaat dari penilaian kinerja yaitu: mengetahui pengembangan, pengambilan keputusan administratif, keperluan perusahaan, dan dokumentasi (Rivai, 2015).

Kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditugaskan kepadanya dan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keseriusan waktu yang dapat diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu (Wahyuni, 2016). Kunci pada kinerja yang tinggi terletak pada kepemilikan karyawan yang bersedia bekerja, dikelola dengan baik, dipimpin dengan baik, termotivasi dengan baik dan selalu melakukan peningkatan ketrampilan (Oduma & Were, 2015).

2) Pengukuran Kinerja

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas (Bangun, 2012). Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

(1) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

(2) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut dari pekerjaan tersebut.

(3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan

pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

(4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

(5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

3) Upaya Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap jabatan (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya (Sinambela, 2016). Ada tujuh hal yang dapat menjadi landasan yaitu:

(1) Penentuan gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan

sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam organisasi.

(2) Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

(3) Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

(4) Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

(5) Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.

(6) Uraian dan perencanaan organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

(7) Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mencerminkan tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi (Moorhead & Ricky W. Griffin, 2013). Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mana hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Suparyadi, 2015). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2015).

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif

mengenai pekerjaannya. Adapun indikator kepuasan kerja yaitu (Robbins & Judge, 2015):

- 1) Karyawan menyukai pekerjaannya
- 2) Karyawan memiliki kesempatan untuk membuktikan kemampuannya
- 3) Sistem gaji yang sesuai harapan
- 4) Adanya kesempatan untuk promosi jabatan
- 5) Adanya dukungan dari rekan kerja
- 6) Merasa cocok dengan atasan
- 7) Kesesuaian pekerjaan yang diberikan atasan

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja antara lain sebagai berikut (Erisman & Arini, 2015):

- 1) *Fulfillment theory*, dikenal dengan teori pemenuhan dimana teori ini ukuran kepuasan dalam hal imbalan seseorang menerima atau sejauh mana kebutuhannya terpenuhi. Selanjutnya teori ini menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepuasan yang sebenarnya dari kebutuhan yang diharapkan. Kesulitan utama dalam pendekatan ini bahwa kepuasan kerja bukan hanya fungsi dari penerimaan imbalan tetapi diukur juga dari apa yang diminta, tentu saja ada perbedaan yang cukup besar dalam kebutuhan dan keinginan orang. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak dapat dianggap hanya sebagai fungsi dari seberapa banyak seseorang menerima imbalan dari pekerjaannya. Variabel yang harus disertakan adalah mempresiksi tingkat keinginan.

- 2) *Discrepancy theory*, diartikan sebagai teori kesenjangan dimana teori ini berpendapat bahwa kepuasan adalah fungsi dari apa yang benar-benar diterima sesuai dengan ukuran dan tanggung jawab. Ketika hasil yang diterima kurang atau tidak sesuai dengan situasi pekerjaan maka muncul ketidakpuasan dalam kerja. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan dari suatu pekerjaan dan apa yang ditawarkan dalam pekerjaan tersebut.
- 3) *Equity theory*, teori equitas berasal dari teori motivasi, tetapi memiliki beberapa hal penting sebagai penyebab kepuasan atau ketidakpuasan. Teori ini dari pandangan bahwa kepuasan seseorang dirasakan oleh mereka sendiri, yang pada gilirannya ditentukan oleh keseimbangan input-outputnya dibandingkan dengan orang lain. Keseimbangan input-output yang dirasakan dari apa yang diterima seseorang dari pekerjaan terhadap kontribusi untuk pekerjaan. Teori ini berpandangan bahwa imbalan baik berlebihan maupun kurang keduanya menghasilkan ketidakpuasan. Kalau imbalan kurang dari situasi kerja menyebabkan perasaan kurang diperlakukan secara tidak adil, perlakuan sebaliknya imbalan berlebih menyebabkan perasaan bersalah dan tidak nyaman.
- 4) *Expectancy theory*, dikenal dengan teori harapan seperti namanya, titik tolak pada harapan karyawan, harapan tersebut membawa untuk bekerja sesuai dengan situasi, konteks dan cara bekerja dimana terpenuhinya harapan tersebut menimbulkan kepuasan. Hipotesis yang mendasari adalah bahwa

kesesuaian konteks dan situasi pekerjaan yang diharapkan akan membuat karyawan produktif. Imbalan dipandang sebagai sesuatu yang memenuhi atau tidak memenuhi harapan. Teori ini menantang manajemen untuk menunjukkan kepada karyawan bahwa upaya ekstra akan menuai hasil sepadan. Hubungan antara usaha dan imbalan harus mencakup baik dalam paket gaji dan berbagai penghargaan ekstrinsik atau intrinsik lainnya. Oleh karena itu, skema reward harus membuat nilai positif antara ukuran paket gaji dan usaha yang dikeluarkan oleh karyawannya.

- 5) *Teori Variance*, teori varian didasarkan pada ide sederhana: jika individu ingin x dari pekerjaan, maka individu tersebut akan puas sejauh x itu tersedia. Masalah utama yang dirasakan pemerataan imbalan baik intrinsik maupun ekstrinsik. Teori ini mendefinisikan apa yang orang ingin dari pekerjaannya. Salah satu cara untuk memecahkan ini adalah untuk meminjam konsep dari teori motivasi sehingga variasi apa yang diinginkan dan apa yang tersedia dari pekerjaan terjadi. Hal ini menyediakan kerangka kerja yang lebih fleksibel yang dapat digunakan untuk menganalisis masalah kepuasan kerja yang rendah dalam pekerjaan.
- 6) *Job Characteristics*, dalam teori ini penyebab kepuasan kerja dapat ditemukan dalam karakteristik tujuan pekerjaan. Teori ini fokus pada perilaku identifikasi berbagai dimensi pekerjaan yang akan meningkatkan secara simultan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Dalam

pendekatan karakter pekerjaan dirumuskan kepuasan ditunjukkan sebagai berikut:

- (1) Punya rasa kebermaknaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- (2) Punya tanggung jawab untuk hasil pekerjaan.
- (3) Punya pengetahuan tentang hasil dari pekerjaan yang dilakukan.

2.2.4 Seleksi Karyawan

1) Definisi dan Gambaran Umum Seleksi

Seleksi adalah proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada atau yang diproyeksikan (Scott A. Snell & Georger W, 2013). Seleksi adalah bagian dari proses rekrutmen untuk memutuskan pelamar atau kandidat mana yang harus ditunjuk untuk melakukan suatu pekerjaan (Michael & Stephen, 2014). Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dan spesifikasi pekerjaan yang akan dipangkunya (Suparyadi, 2015).

Ada tiga alasan kenapa seleksi menjadi proses penting dalam perusahaan, hal tersebut dikarenakan (Dessler, 2015):

- (1) Untuk mencapai kesesuaian orang-pekerjaan, ini berarti menyesuaikan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan kompetensi (*competencies*).
- (2) Seleksi yang efektif adalah penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan biayanya besar.

(3) Perekrutan dan seleksi yang buruk mempunyai konsekuensi hukum.

Adapun indikator seleksi karyawan adalah sebagai berikut (Dessler, 2015):

- (1) Metode seleksi efektif dan efisien
- (2) Materi sesuai dengan pekerjaan
- (3) Penyeleksi bersifat objektif
- (4) Peserta memenuhi kriteria
- (5) Proses seleksi dilakukan melalui beberapa tes

2) Proses Seleksi

Jumlah langkah dalam proses seleksi dan urutannya akan bervariasi bagi setiap organisasi. Setiap langkah harus dievaluasi dalam hal kontribusinya terhadap proses. Tidak semua pelamar akan melalui semua langkah ini. Beberapa akan ditolak setelah wawancara awal, ataupun dalam tahap yang lain. Organisasi menggunakan beberapa cara berbeda untuk mendapatkan informasi tentang pelamar. Metode ini termasuk mengumpulkan berkas lamaran, melakukan wawancara, tes, pemeriksaan kesehatan, dan investigasi keputusan akhir. Untuk kandidat internal tidak semua langkah mungkin diperlukan (Scott A. Snell & Georger W, 2013).

- (1) Pengumpulan berkas lamaran

Dalam tahap awal ini organisasi berusaha mengumpulkan data atau informasi tentang pelamar yang dapat diandalkan dan valid, dikumpulkan secara legal, dan privasi pelamar terjaga. Proses seleksi

harus dapat memprediksi seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan. Hal yang harus ada dalam surat lamaran antara lain: tanggal formulir pelamaran, latar belakang pendidikan, pengalaman pekerjaan, keterangan babas dari tindak pidana, keterangan kewarganegaraan, dan keterangan disabilitas atau tidak. Biasanya pelamar akan gugur dalam tahap ini ketika memiliki data yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

(2) Wawancara

Wawancara memainkan peran penting dalam proses seleksi. Sangat jarang ditemukan proses seleksi tanpa adanya wawancara. Proses wawancara dapat dilakukan oleh satu orang maupun secara tim. Alasan tetap diadakannya wawancara antara lain praktis, adanya tujuan lain seperti hubungan masyarakat, serta pewawancara dapat mempertahankan keyakinan dalam penilaian mereka. Namun demikian wawancara memiliki sisi negatif juga, yaitu subjektivitas dan bias pribadi. Struktur wawancara dan pelatihan pewawancara sangat mempengaruhi keberhasilan proses perekrutan. Wawancara bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung yaitu dengan bantuan seperti telepon atau internet.

(3) Tes

Tes pra kerja di gunakan untuk mengukur pengetahuan seseorang, keterampilan, kemampuan, dan karakteristiknya. Tes yang dilakukan

biasanya seperti tes tentang pengetahuan pekerjaan, tes kemampuan kognitif, tes psikologis, tes kejujuran dan integritas, dan tes kemampuan fisik.

(4) Pemeriksaan kesehatan

Pemeriksaan medis umumnya diberikan untuk memastikan bahwa kesehatan pelamar memenuhi persyaratan pekerjaan. Biasanya pemeriksaan kesehatan seperti tes narkoba.

(5) Keputusan akhir

Dalam organisasi besar, manajer atau supervisor biasanya membuat keputusan akhir tentang siapa yang akan direkrut dan mengkomunikasikannya kepada departemen sumber daya manusia. Personil departemen sumber daya manusia kemudian memberi tahu pelamar tentang keputusan dan membuat tawaran pekerjaan. Departemen sumber daya manusia harus mengkonfirmasi rincian pekerjaan, pengaturan kerja, jam, upah, dan sebagainya serta menentukan tenggat waktu dimana pemohon harus memberikan keputusan apakah akan mengambil pekerjaan tersebut atau tidak.

3) Faktor Penting dalam Proses Seleksi

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memilih alat dan prosedur seleksi yang digunakan untuk memilih pegawai, antara lain (Sinambela, 2016):

- (1) Keterkaitan pekerjaan (*Job Relatedness*). Keterkaitan pekerjaan mengacu pada pertimbangan apakah alat atau prosedur seleksi berhubungan dengan tuntutan kerja yang akan dilakukan jika pegawai tersebut diterima. Dua pendekatan untuk menentukan validitas alat seleksi adalah (1) pendekatan empiris, pendekatan ini menghubungkan antara skor tes dengan kriteria-kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.
- (2) Pendekatan rasional, pendekatan ini dilakukan jika pendekatan empiris tidak mungkin dilaksanakan karena jumlah sampel tidak memadai.
- (3) Kegunaan (*Utility*). Kegunaan mengacu pada penimbangan antara keuntungan yang didapat dengan biaya. Kegunaan dimaksud dibagi dua, yaitu (1) Legalitas, mempertimbangkan beberapa tes yang dapat dilakukan atau yang dilarang oleh undang-undang untuk dilakukan. (2) Kepraktisan, alat dan tahapan seleksi yang digunakan perlu memperhatikan kepraktisan dengan tidak menyita waktu, serta menggunakan biaya yang tinggi.

4) Kendala dalam Seleksi

Ada beberapa tantangan yang dapat berkembang menjadi kendala proses seleksi bila tidak ditangani dengan baik yaitu (Sodikin et al., 2017):

- (1) Tantangan-tantangan pasokan suplai, semakin banyak pelamar yang sesuai dengan persyaratan memungkinkan manajemen untuk lebih bebas memilih. Bila proses rekrutmen berjalan dengan baik, biasanya akan dihasilkan jumlah pelamar yang banyak.

- (2) Tantangan-tantangan etis, standar etika diperlukan bagi manajemen yang bertugas melaksanakan seleksi, agar didapat karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pertimbangan kekeluargaan, almamater, kesukuan, kedaerahan, suap, dan kepentingan tertentu harus dihindari.
- (3) Tantangan-tantangan organisasional, hambatan-hambatan intern organisasi seperti keterbatasan anggaran, pelaksana yang mumpuni, tempat seleksi yang representatif, persiapan yang kurang baik, akan mempengaruhi kualitas seleksi dan pada akhirnya juga mempengaruhi kualitas tenaga kerja yang berhasil dijaring.

2.2.5 Pengembangan Karier

1) Pengertian Pengembangan Karier

Karier merupakan riwayat kerja seseorang pada suatu perusahaan dan/atau pada beberapa perusahaan lain yang dimulai dari posisi yang rendah ke posisi yang tertinggi sesuai dengan prestasi, potensi, dan kompetensinya (Sodikin et al., 2017).

Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier (Sinambela, 2016). Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier

adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang (Rivai, 2015).

2) Fase pengembangan karier

Terdapat beberapa fase dalam proses pengembangan karier, yaitu (Sinambela, 2016):

(1) Fase Awal

Fase ini menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan. Organisasi harus dapat memastikan bahwa individu secara efektif berjalan bersamaan dengan organisasi. Tantangan pekerjaan tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di kemudian hari. Organisasi dapat membantu berbagai pegawai baru terlibat dalam eksplorasi karier dan menyusun berbagai karier mereka selama tahap awal karier dengan melakukan rekrutmen, orientasi dan praktik-praktik monitoring yang efektif, memberikan berbagai tantangan pekerjaan dan tanggung jawab, serta menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif.

(2) Fase Lanjutan

Dalam fase ini pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan pembebasan.

(3) Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau. Kemapanan dan promosi kerap menandai tahap ini. Tahap karier ini kerap meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer, dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Strategi menghadapi masalah pada pertengahan karier adalah melatih pegawai untuk membina pegawai yang lebih junior seperti sebagai mentor. Selain itu untuk mencegah keusangan pegawai, organisasi juga melakukan seminar, pelatihan atau *workshop* dan kursus-kursus.

(4) Fase Pensiun

Yakni individu telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Pegawai yang produktif dapat mengemban peran staf senior atau manajemen puncak, atau mungkin mereka tetap sebagai kontributor dalam peran non kepemimpinan. Selanjutnya mereka melatih penerus, mengurangi beban kerja, dan mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai yang junior. Bagi sebagian besar pegawai, tugas pokok periode karier akhir adalah tetap produktif dan menyediakan diri untuk pensiun yang efektif.

Adapun indikator pengembangan karier adalah sebagai berikut (Sinambela, 2016):

- (1) Selaras dengan rancangan karier karyawan
- (2) Penyelenggaraan konseling karier
- (3) Tersedianya mentor
- (4) Memberi kesempatan pelatihan
- (5) Memberi kesempatan rotasi jabatan

2.3 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Apabila proses seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi para pelamar sehingga masing-masing akan mendapat kepuasan (Rivai, 2015).

Praktik manajemen sumber daya manusia terutama rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa 13% varians kepuasan kerja dijelaskan oleh rekrutmen dan seleksi. Hasil regresi juga menunjukkan rekrutmen dan seleksi dapat menentukan kepuasan kerja karyawan dan secara signifikan dan positif terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Tujuan dari sebuah perusahaan akan tercapai jika

karyawan merasa puas dengan pekerjaan tersebut. Setiap praktek HRM dalam perusahaan harus menjadi sumber kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan setia kepada perusahaan (Ijigu, 2015).

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Maka dari itu perlu dilakukannya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar tujuan perusahaan tercapai. Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sekretariat daerah Aceh Jaya. Hal ini ditandai oleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($68,980 > 3,042$) pada tingkat signifikansi 5% (Khairullah, 2015)..

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.2 Hubungan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Karier pegawai sangat penting bagi pegawai dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam teori karier dan undang-undang ketenagakerjaan, setiap pegawai/karyawan harus mendapatkan peluang yang sama dalam pengembangan kariernya. Karier pegawai dapat mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen para pegawai yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Wirawan, 2015).

Pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik sistem pengembangan karir semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Sofyan et al., 2016). Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perencanaan pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja, maka dari itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan dan mengelola pengembangan karir dalam perusahaan lebih baik lagi. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga perusahaan harus memperhatikan sistem pengembangan karir setiap karyawan perusahaan (Parimita et al., 2015).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia setelah perencanaan dan perekrutan adalah seleksi dan penempatan. Apabila aktivitas perencanaan dan perekrutan merupakan tataran konsep, seleksi dan penempatan sudah merupakan aktivitas yang bersifat operasional, berbentuk tindakan nyata untuk menindak lanjuti tahapan sebelumnya. Seleksi dan penempatan merupakan tahapan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang sangat

kritis karena hasil dari seleksi dan penempatan ini akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan pada masa yang akan datang (Suparyadi, 2015).

Terdapat hubungan linier yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen dan seleksi merupakan komponen penting, karena memungkinkan organisasi untuk mendapatkan staf yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi ada untuk mencapai tujuan tertentu melalui orang-orang yang diperoleh melalui rekrutmen dan seleksi. Cara organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi akan meningkatkan kinerja karyawan atau tidak. Jika rekrutmen dan seleksi dilakukan secara obyektif dan profesional, maka kemungkinan akan meningkatkan kinerja karyawan (Kepha et al., 2015).

Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi berdampak terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik proses rekrutmen dan seleksi maka dampaknya terhadap kinerja karyawan akan dapat lebih ditingkatkan (Pottale, 2016).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier dapat digunakan untuk menutup kesenjangan antara keadaan saat ini dengan kinerja masa yang akan datang yang diharapkan. Pengembangan karier dapat ditingkatkan dengan melakukan pelatihan dan

mentoring karier. Pelatihan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan perluasan kompetensi utama, spesifikasi pekerjaan, motivasi, mengurangi intimidasi, memberikan keterampilan tambahan pengetahuan dan kemampuan. Mentoring karir memengaruhi kinerja karyawan dengan: memberi konseling dan mendukung peserta didik dan membantu mereka mengembangkan pendekatan dan solusi mereka sendiri terhadap masalah (Kakui & Gachunga, 2016).

Pengembangan karier dengan indikator pelatihan, mentoring karier, orientasi pekerjaan, dan kemajuan karier sangat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan perlu mengembangkan kariernya melalui perolehan keterampilan manajerial atau profesional secara terus menerus yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pastinya akan berdampak terhadap kinerja (Oduma & Were, 2015).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

2.3.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia dianggap aset yang paling berharga dalam setiap organisasi karena akumulasi jumlah kemampuan insani dan pengetahuan yang diperoleh serta ketrampilan diwakili oleh bakat dari orang yang diperkerjakan yang terdiri dari eksekutif, supervisor, dan seluruh jajaran karyawan. Namun, kinerja karyawan sebagian besar dipengaruhi oleh kepuasan atas pekerjaan (Erisman & Arini, 2015).

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan peningkatan dari segi penghargaan (finansial dan non finansial) yang sepadan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan dan dengan memperhatikan kondisi maupun sarana prasarana yang digunakan sebagai penunjang dalam melaksanakan pekerjaan (Rosita & Yuniarti, 2019).

Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan, yaitu dengan mempertimbangkan aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan sifat pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, semakin tinggi return untuk organisasi. Kepuasan kerja berdampak langsung pada tingkat ketidakhadiran, komitmen, kinerja dan produktivitas. Selain itu ketidakpuasan karyawan berdampak buruk terhadap efisiensi organisasi (Khan et al., 2012).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya upah/imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kinerja yang

optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecapakan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan agar dapat bekerja secara maksimal. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan. Dimana seleksi yang baik dapat diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan (Pottale, 2016).

Proses seleksi yang efektif akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dimana ketika perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Sebaliknya, jika perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang tidak efektif maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan yang akhirnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepuasan kerja merupakan faktor yang akan mendorong karyawan untuk bekerja dalam posisi jangka panjang (Ijigu, 2015). Kepuasan kerja memiliki dampak langsung pada tingkat ketidakhadiran, komitmen, kinerja dan produktivitas. Terdapat pengaruh tidak langsung seleksi dan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya (Khairullah, 2015).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh secara tidak langsung seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7 Hubungan Pengembangan Karier terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

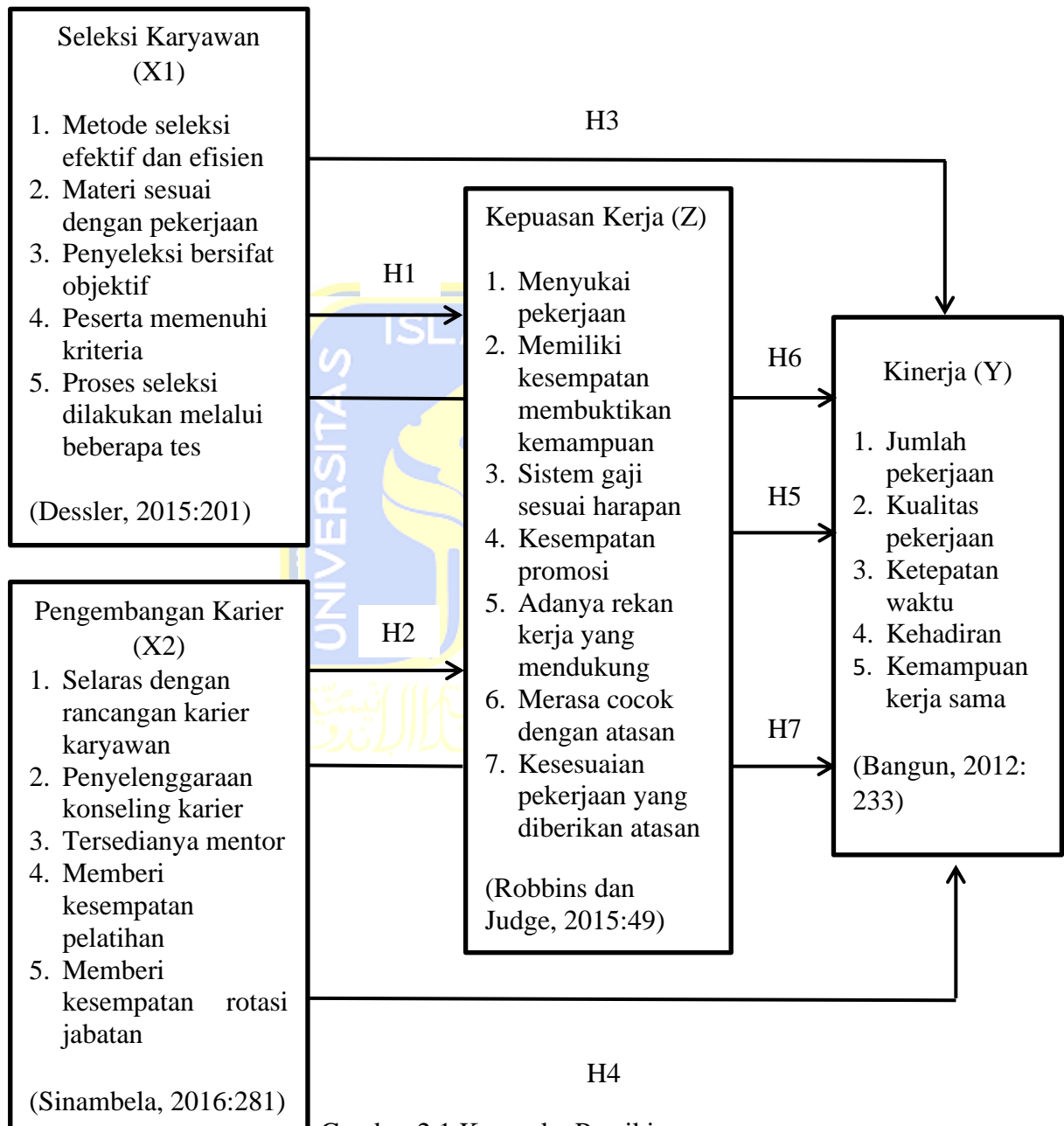
Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan timbal balik, kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja artinya karyawan yang puas akan memiliki kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh pemberian reward. Selain itu, kinerja yang baik akan mengarah pada kepuasan kerja melalui variabel mediasi seperti pengembangan karier dan disiplin kerja. Ada pengaruh positif dan tidak langsung yang signifikan dari pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan indikator latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan keterampilan terhadap kepuasan kerja di kantor wilayah Departemen Agama di Sulawesi Selatan (Sofyan et al., 2016).

Perkembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa. Pengembangan karier merupakan pendekatan terhadap kegiatan secara formal untuk perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan peningkatan kemampuan karyawan dan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkualitas dan dapat mendukung kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki kesempatan tinggi untuk meningkatkan kariernya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang memiliki model sistematis dalam pengembangan karier karyawan akan memiliki kinerja yang baik (Wahyuni, 2016).

Berdasarkan hubungan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh secara tidak langsung pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Berikut adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

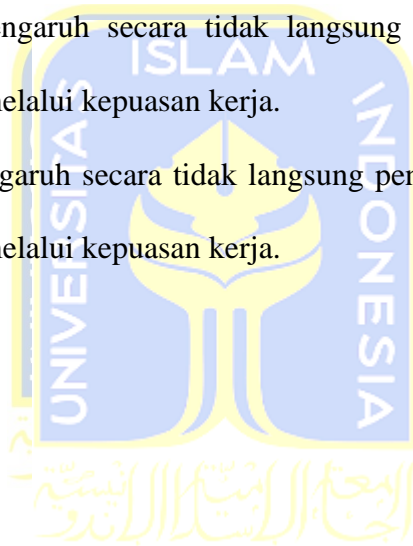
H3: Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja.

H5: Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H6: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif juga sering disebut sebagai penelitian positivis (*positivist*) yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan statistika (Sugiarto, 2013).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Purbalingga yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman No. 214 A, Bancar, Purbalingga 53316.

3.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah

menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

3.2.2 Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

3.2.3 Misi

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek Good Corporate Governance (GCG) yang sangat baik.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian merujuk pada karakteristik atau atribut seorang individu atau suatu organisasi yang dapat diukur atau diobservasi (Jhon W, 2013). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Variabel Independen (Eksogen)

Variabel bebas (*Independent Variables*) merupakan variabel-variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel-variabel *treatment*, *manipulated*, *atecedent*, atau *predictor* (Jhon W, 2013). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah seleksi karyawan (X1) dan pengembangan karier (X2).

2) Variabel Dependen (Endogen)

Variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel-variabel bebas. Variabel dependen ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Istilah lain untuk variabel dependen adalah variabel *criterion*, *outcome*, dan *effect* (Jhon W, 2013). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja (Y).

3) Variabel Intervening

Variabel intervening berada diantara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Jhon W, 2013). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Kinerja (Y)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Adapun indikator kinerja antara lain (Bangun, 2012):

1) Jumlah pekerjaan

Kemampuan mengerjakan pekerjaan sesuai target.

2) Kualitas pekerjaan

a. Kerapihan dalam bekerja

b. Ketelitian dalam bekerja

c. Kesesuaian hasil kerja

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Kehadiran

Kehadiran sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

5) Kemampuan kerja sama

a. Menjalin kerja sama dengan atasan

b. Menjalin kerja sama dengan rekan kerja

3.4.2 Seleksi (X1)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang akan

dijalankan, sehingga akan mendukung proses pencapaian kinerja yang optimal.

Adapun indikator dari seleksi karyawan yaitu (Dessler, 2015):

- 1) Metode seleksi efektif dan efisien
- 2) Materi sesuai dengan pekerjaan
- 3) Penyeleksi bersifat objektif
- 4) Peserta memenuhi kriteria
- 5) Proses seleksi dilakukan melalui beberapa tes

3.4.3 Pengembangan karier (X2)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan pengembangan karier karyawan adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan. Adapun indikator dari pengembangan karier yaitu (Sinambela, 2016):

- 1) Selaras dengan rancangan karier karyawan
- 2) Penyelenggaraan konseling karier
- 3) Tersedianya mentor
- 4) Memberi kesempatan pelatihan
- 5) Memberi kesempatan rotasi jabatan

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah perasaan positif atau perasaan puas terhadap apa yang telah dicapainya selama bekerja yang mana dapat mempengaruhi kinerjanya. Adapun indikator kepuasan kerja yaitu (Robbins & Judge, 2015):

- 1) Menyukai pekerjaan
- 2) Memiliki kesempatan membuktikan kemampuan
- 3) Sistem gaji sesuai harapan
- 4) Kesempatan promosi
- 5) Adanya rekan kerja yang mendukung
- 6) Merasa cocok dengan atasan
- 7) Kesesuaian pekerjaan yang diberikan atasan

3.5 Jenis dan Sumber Data

1) Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Siregar, 2013).

2) Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya (Siregar, 2013).

3.6 Metode Pengumpulan data

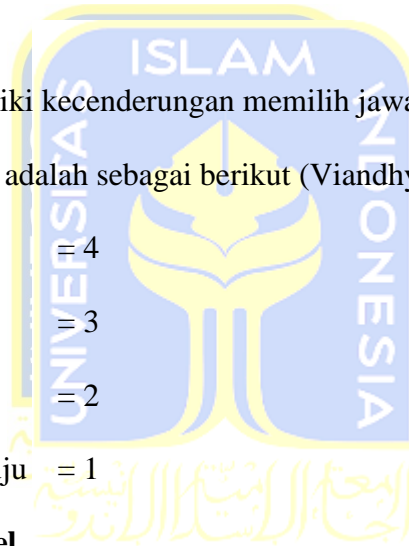
Metode pengumpulan data ada 3 macam yaitu wawancara, kuesioner, dan observasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Siregar, 2013).

Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya dengan menggunakan pengukuran skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu (Siregar, 2013). Untuk keperluan analisis, maka jawaban menggunakan empat tingkatan, dengan menghilangkan jawaban netral dengan alasan:

- 1) Memiliki penafsiran ganda
- 2) Jawaban netral tidak memberikan ketegasan pendapat responden kearah setuju atau tidak setuju
- 3) Responden memiliki kecenderungan memilih jawaban netral

Skala Likert tersebut adalah sebagai berikut (Viandhy & Ratnasari, 2015):

- 1) Sangat Setuju = 4
- 2) Setuju = 3
- 3) Tidak setuju = 2
- 4) Sangat Tidak Setuju = 1



3.7 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi dengan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Ketika populasinya berukuran besar atau apabila peneliti memiliki keterbatasan dalam waktu, biaya, maupun tenaga untuk meneliti semua anggota populasi, peneliti dapat menggunakan sebagian dari anggota populasi yang disebut dengan sampel. Sampel adalah bagian dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sensus untuk

penentuan sampel. Hal ini dikarenakan adanya ukuran populasi yang kecil, sehingga semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiarto, 2013). Pada penelitian ini menggunakan seluruh karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Purbalingga sebagai responden yaitu sebanyak 50 karyawan.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan informasi yang dapat digali dari data secara komperhensif dengan cara mendeskripsikan data melalui berbagai macam cara. Cara-cara tersebut antara lain penyajian data menggunakan tabel dan grafik, meringkas dan menjelaskan data terkait ukuran pemusatan (*central tendency*), dan variasi data ataupun bentuk distribusi data (Sugiarto, 2013).

3.8.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Metode penelitian ini akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan salah satu analisis multivariat yang dapat menganalisis hubungan antarvariabel secara lebih kompleks. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan di antara variabel laten dengan variabel manifes (persamaan pengukuran), hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain

(persamaan struktural), serta memaparkan kesalahan pengukuran (Sarjono & Julianita, 2015)

3.8.3 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan metoda analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel eksogen. PLS dikembangkan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data (Ghozali, 2013).

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Sedangkan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten (Willy & Jogiyanto, 2015).

1. Model Pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran digunakan untuk melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur

sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Siregar, 2013). Sedangkan reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013). Berikut akan dijelaskan lebih rinci tentang konsep uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

1) Validitas konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran (manifest variabel) dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut (Willy & Jogiyanto, 2015). Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *Loading Factor* untuk setiap indikator konstruk. *Role of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loadig factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6-0.7 untuk penelitian bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2013).

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.70 . Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Willy & Jogiyanto, 2015).

3) *Composite Reliability*

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach alpha* dan *Composite Reliability*. Namun penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. *Role of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2013).

4) *Second Order Confirmatory Factor analysis*

Pengujian dalam second order konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dai konstruk laten dimensi ke indikator-

indikatornya, yang kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali, 2013). Kemudian pada tahap *bootstrapping*, nilai pada tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik > 1.96 (Ghozali, 2013).

2. Model Struktural (*inner model*)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1) R-Squares

R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan pada nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Squares 0.75, 0.50, 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah (Ghozali, 2013).

2) Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Metoda *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Nilai signifikansi yang digunakan

(two-tailed) t-value 1.65 (significance level =10%), 1.96 (significance level = 5%), dan 2.58 (significance level = 1%) (Ghozali, 2013).

c. Analisis SEM dengan efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (Ghozali, 2013) sebagai berikut:

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dan harus signifikan pada T-statistics > 1.96 .
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan harus signifikan pada T-statistics > 1.96 .
- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen (X) dan mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y). Pada pengujian tahap terakhir diharapkan pengaruh variabel eksogen (X) terhadap endogen (Y) tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y) harus signifikan pada T-statistics > 1.96 .

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) cabang Purbalingga. Kuesioner didistribusikan kepada seluruh karyawan yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) yaitu sebanyak 50 karyawan dan kuesioner yang kembali sebanyak 50 atau 100%.

4.1.1 Karakteristik Responden

1) Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini dikumpulkan berdasarkan pada jenis kelamin. Hasil pengelompokan akan dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	29	58%
2	Perempuan	21	42%
Jumlah		50	100%

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 29 orang atau 58% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 21 orang atau 42%. Responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan. Laki-laki memiliki harapan keberhasilan pekerjaan lebih tinggi dibanding dengan perempuan. Adanya

keberagaman gender dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Keberagaman gender dalam organisasi terbukti meningkatkan pencapaian kinerja. Hal ini dikarenakan keberagaman gender meningkatkan inovasi, kreativitas, dan meningkatkan efektivitas organisasi (Anyango & Florah, 2019).

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden pada penelitian ini dikelompokkan menjadi lima kelompok usia, berikut kelompok usia pada penelitian ini.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 25 tahun	5	10%
2	26-33 tahun	22	44%
3	34-41 tahun	10	20%
4	42-50 tahun	8	16%
5	> 50 tahun	5	10%
Jumlah		50	100%

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berumur 26 sampai 33 tahun yaitu sebanyak 22 karyawan (44%). Karyawan yang berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 5 karyawan (10%). Karyawan yang berumur 34 sampai 41 tahun sebanyak 10 karyawan (20%). Sedangkan karyawan dengan rentang umur 42 sampai 50 tahun sebanyak 8 karyawan (16%). Karyawan yang berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 5 karyawan (10%). Dalam penelitian ini usia yang dominan adalah tergolong usia produktif. Usia produktif adalah usia yang

termasuk dalam kelompok umur 16-64 tahun. Apabila usia karyawan beranjak naik maka tingkat kinerja dari karyawan tersebut akan meningkat karena berada dalam posisi usia produktif dan apabila usia karyawan menjelang tua maka tingkat kinerja pun akan semakin menurun karena keterbatasan faktor fisik dan kesehatan yang mempengaruhi (Kumbadewi et al., 2016).

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan berdasarkan pendidikan terahir mereka. Berikut tabel pengelompokan responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0 %
2	SMP/ MTS	0	0%
3	SMA/ SMK/ MA	4	8%
4	Diploma	5	10%
5	Sarjana/ S2/ S3	41	82%
Jumlah		50	100%

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.3 menunjukan bahwa tidak ada karyawan yang berpendidikan SD dan SMP/ MTS (0%). Sedangkan karyawan dengan pendidikan sarjana mendominasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 41 karyawan (82%). Karyawan dengan pendidikan diploma sebanyak 5 karyawan (10%). Sedangkan karyawan dengan pendidikan SMA/ SMK/ MA sebanyak 4 karyawan (8%). Pendidikan memiliki hubungan positif terhadap

produktivitas, karena orang yang berpendidikan lebih tinggi memiliki pengetahuan yang lebih untuk meningkatkan kinerjanya (Ratna & Fauziah, 2018).

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Karyawan dikelompokan berdasarkan pada masa jabatan pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI). Berikut tabel pengelompokan berdasarkan masa jabatan.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

No	Masa Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	< 5 tahun	16	32%
2	5-10 tahun	16	32%
3	11-15 tahun	6	12%
4	> 15 tahun	12	24%
Jumlah		50	100%

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.4 menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 16 karyawan (32%). Karyawan yang bekerja 5-10 tahun sebanyak 16 karyawan (32%). Karyawan yang bekerja 11 sampai 15 tahun sebanyak 6 karyawan (12%). Sedangkan karyawan yang bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 12 karyawan (24%). Masa kerja bisa mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilan yang dimiliki melalui berbagai proses pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas individu, sehingga dapat mendukung proses pengembangan karier (Kurniawati, 2020).

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik responden, maka berikut ditampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.5
Rekapitulasi Karakteristik Responden yang Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis kelamin	Laki-Laki	29	58%
2	Usia	26-33 tahun	22	44%
3	Pendidikan	Sarjana/ S2/ S3	41	82%
4	Masa jabatan	< 5 tahun	16	32%
		5-10 tahun	16	32%

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 29 orang, usia yang dominan 26 – 33 tahun sebanyak 22 orang, tingkat pendidikan paling dominan adalah Sarjana/ S2/ S3 sebanyak 44 orang, dan masa kerja atau masa jabatan yang dominan adalah kurang dari 5 tahun dan 5- 10 tahun sebanyak masing-masing 16 orang.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Seleksi karyawan (X1), Pengembangan karier (X2), Kinerja karyawan (Y), dan Kepuasan kerja karyawan (Z). Pengukuran variabel-variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi adalah 4 (sangat setuju). Sehingga dalam penentuan intervalnya adalah sebagai berikut:

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

$$= \frac{4-1}{4}$$

$$= 0,75$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah : 1,00 – 1,75

Rendah : 1,76 – 2,51

Tinggi : 2,52 – 3,27

Sangat tinggi : 3,28 – 4,00

1) Variabel Independen (Eksogen)

Variabel Independen (Eksogen) dalam penelitian ini adalah Seleksi karyawan dan pengembangan karier karyawan. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel independen (eksogen).

Tabel 4.6
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Seleksi Karyawan

No	Item	Mean	Kriteria
X1.1	Metode seleksi karyawan telah dilakukan secara efektif dan efisien.	2.620	Tinggi
X1.2	PT. BRI memiliki ukuran atau patokan tersendiri mengenai tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada.	2.840	Tinggi
X1.3	Materi yang diujikan dalam tes sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.	2.480	Rendah
X1.4	Dalam proses seleksi diadakan tes ketrampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang	2.440	Rendah

	akan dikerjakan.		
X1.5	Penyeleksi bersifat objektif dalam melakukan penilaian seleksi.	2.740	Tinggi
X1.6	PT. BRI tidak membedakan peserta dalam proses seleksi, baik dari segi ras, suku, maupun agama.	3.000	Tinggi
X1.7	Untuk mengikuti proses seleksi, peserta harus memenuhi persyaratan tertentu, misalnya adanya pengalaman kerja.	2.700	Tinggi
X1.8	Peserta memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.	2.160	Rendah
X1.9	Proses seleksi dilakukan melalui tes potensi akademik.	2,560	Tinggi
X1.10	Peserta seleksi mengikuti tes wawancara.	2.980	Tinggi
Total		2,652	Tinggi

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel seleksi karyawan tergolong dalam kategori tinggi yaitu 2,652. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan PT. BRI Purbalingga menganggap telah lulus seleksi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan sesuai dengan apa yang diharapkan PT. BRI Purbalingga. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan proses seleksi yang baik. Kinerja yang optimal akan terwujud apabila organisasi dapat memilih

karyawan yang memiliki keahlian, kesediaan untuk bekerja, adanya upah/imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Adapun manfaat dari seleksi adalah dapat memperoleh karyawan sesuai dengan pekerjaan atau menempatkan karyawan di tempat yang tepat agar dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan salah satunya yaitu kinerja yang tinggi (Pottale, 2016).

Tabel 4.7
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karier

No	Item	Mean	Kriteria
X2.1	PT. BRI melakukan perencanaan dan penyesuaian rancangan karier untuk saya.	2.680	Tinggi
X2.2	PT. BRI membantu saya dalam melakukan penilaian diri untuk menentukan jalur karier.	2.680	Tinggi
X2.3	PT. BRI melakukan pengarahannya dengan menyelenggarakan konseling karier untuk kemajuan karier saya.	2.620	Tinggi
X2.4	PT. BRI melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karier untuk saya.	2.540	Tinggi
X2.5	PT. BRI mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) dalam pekerjaan.	2.660	Tinggi
X2.6	Karyawan senior memberikan dukungan, nasihat, dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.	2.780	Tinggi
X2.7	PT. BRI mengadakan pelatihan untuk karyawan.	2.920	Tinggi
X2.8	Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam pengembangan karier saya.	2.980	Tinggi

X2.9	PT. BRI memberikan kesempatan dan mendukung hal-hal yang terkait dengan rotasi jabatan.	2.680	Tinggi
X2.10	PT. BRI memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.	2.600	Tinggi
Total		2,714	Tinggi

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel pengembangan karier tergolong dalam kategori tinggi yaitu 2,714. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan PT. BRI Purbalingga sangat antusias dalam mengikuti proses pengembangan karier, perusahaan telah memberikan wadah bagi karyawan untuk kemajuan kariernya. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi sangat memperhatikan validitas proses seleksi dan pengembangan karier untuk memastikan karyawan mencapai kinerja optimal baik untuk saat ini maupun di waktu yang akan datang (Kakui & Gachunga, 2016). Dengan adanya pengelolaan pengembangan karier yang baik, karyawan akan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga lebih mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja (Parimita et al., 2015).

2) Variabel dependen (endogen)

Variabel dependen (endogen) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel independen (eksogen).

Tabel 4.8
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No	Item	Mean	Kriteria
Y1.1	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan PT. BRI.	2.290	Rendah
Y1.2	Saya mempunyai tingkat kecepatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.	2.580	Tinggi
Y1.3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, teliti, dan sesuai dengan yang diperintahkan.	3.020	Tinggi
Y1.4	Saya mampu menyesuaikan hasil kerja dengan yang diperintahkan.	2.800	Tinggi
Y1.5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu.	2.640	Tinggi
Y1.6	Saya tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan.	2.680	Tinggi
Y1.7	Saya selalu hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.	2.820	Tinggi
Y1.8	Saya tidak pernah terlambat berangkat bekerja.	2.600	Tinggi
Y1.9	Saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja.	3.080	Tinggi
Y1.10	Saya mengedepankan kekompakan dalam bekerja sama dengan pegawai lainnya.	2.800	Tinggi
Total		2,731	Tinggi

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan 4.8 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan tergolong dalam kategori tinggi yaitu 2,731. Hal tersebut dapat diartikan bahwa karyawan PT. BRI Purbalingga telah menunjukkan kinerja terbaiknya dan berkontribusi sangat tinggi terhadap pekerjaan dengan kemampuan yang dimilikinya. Kunci pada kinerja yang tinggi terletak pada kepemilikan karyawan yang bersedia bekerja, dikelola dengan baik, dipimpin dengan baik, termotivasi dengan baik dan selalu melakukan peningkatan ketrampilan (Oduma & Were, 2015). Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Rosita & Yuniarti, 2019).

3) Variabel Intervening

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan. berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel intervening.

Tabel 4.9
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No	Item	Mean	Kriteria
Z1.1	Saya menyukai pekerjaan di tempat saya bekerja.	3.00	Tinggi
Z1.2	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya saat ini.	2.620	Tinggi
Z1.3	Saya memiliki kesempatan untuk membuktikan kemampuan saya dalam bekerja.	2.620	Tinggi

Z1.4	Pekerjaan saat ini memberi saya peluang untuk berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki.	2.760	Tinggi
Z1.5	Gaji yang saya terima sesuai dengan harapan.	2.760	Tinggi
Z1.6	Upah yang adil membuat saya merasa puas dalam bekerja.	2.760	Tinggi
Z1.7	Adanya kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.	2.640	Tinggi
Z1.8	Proses promosi jabatan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa adanya diskriminasi.	2.680	Tinggi
Z1.9	Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan.	2.980	Tinggi
Z1.10	Saya senang dan semangat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.	3.020	Tinggi
Z1.11	Saya merasa cocok dengan atasan saya.	3.060	Tinggi
Z1.12	Atasan mengawasi dan membimbing pekerjaan karyawan agar terselesaikan dengan baik.	2.820	Tinggi
Z1.13	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sudah sesuai sehingga saya merasa puas dalam bekerja.	2.660	Tinggi
Z1.14	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian saya.	2.540	Tinggi
Total		2,780	Tinggi

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja karyawan tergolong dalam kategori tinggi yaitu 2,780. Hal tersebut dapat

diartikan bahwa karyawan PT. BRI Purbalingga merasa puas dengan hasil kerjanya selama ini. Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan, yaitu dengan mempertimbangkan aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan sifat pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, semakin tinggi return untuk organisasi (Khan et al., 2012).

4.2 Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

1) Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor*. Indikator dikatakan valid jika nilai *loadig factor* lebih dari 0,7 (Ghozali, 2013). Berikut data validitas konvergen dalam penelitian ini.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Konvergen

Varibel	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Seleksi Karyawan	X1.1	0.827
	X1.2	0.731
	X1.3	0.834
	X1.4	0.794
	X1.5	0.756
	X1.6	0.755
	X1.7	0.714
	X1.8	0.737
	X1.9	0.715
	X1.10	0.729
	X2.1	0.739
	X2.2	0.854
	X2.3	0.775

Pengembangan Karier	X2.4	0.755
	X2.5	0.788
	X2.6	0.730
	X2.7	0.730
	X2.8	0.789
	X2.9	0.770
	X2.10	0.835
Kepuasan Karyawan	Z.1	0.873
	Z.2	0.745
	Z.3	0.745
	Z.4	0.744
	Z.5	0.741
	Z.6	0.785
	Z.7	0.726
	Z.8	0.706
	Z.9	0.765
	Z.10	0.741
	Z.11	0.750
	Z.12	0.750
	Z.13	0.748
	Z.14	0.804
Kinerja Karyawan	Y.1	0.779
	Y.2	0.753
	Y.3	0.736
	Y.4	0.737
	Y.5	0.720
	Y.6	0.766
	Y.7	0.732
	Y.8	0.733
	Y.9	0.734
	Y.10	0.776

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.10 menunjukan nilai dari *loading factor* dari semua variabel yang diuji. Dapat dilihat bahwa nilai semua *loadiing factor* > 0,7. Hal ini berarti semua indikator dalam variabel penelitian bersifat valid dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

2) Validitas Diskriminan

Tahap berikutnya untuk menguji validitas suatu model yaitu dengan melihat validitas diskriminan.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	AVE	Deskriminan
Seleksi karyawan	0,578	0.985
Pengembangan karier	0.605	0.986
Kepuasan kerja	0.577	0.760
Kinerja	0.558	0.992

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing variabel lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa validitas diskriminan seluruh item valid.

3) Composite Reliability

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* bila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 (Ghozali, 2013). Berikut merupakan data hasil uji reliabilitas.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
1	Seleksi karyawan (X1)	0.919	Reliabel
2	Pengembangan karier (X2)	0.927	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0.943	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0.912	Reliabel

Sumber: Olah data penelitian 2021

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua variabel dalam pengujian reliabilitas memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,7. Sehingga dapat dikatakan semua variabel reliabel dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

4.3 Analisis Inner Model

1) R-Square

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka nilai R-Square dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.13
Hasil Uji R Square

No	Variabel	R Square	R-Square Adjusted
1	Kepuasan Kerja	0.981	0,980
2	Kinerja	0.987	0,986

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,981. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel seleksi karyawan dan pengembangan karier memberikan pengaruh sebesar 98,1% sedangkan 1,9% dipengaruhi faktor lain. Nilai R-Square kinerja

sebesar 0.987. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seleksi karyawan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 98,7% sedangkan 1,3% dipengaruhi faktor lain.

2) Uji Hipotesis

Dalam uji hipotesis ini akan dianalisis apakah terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji model struktural (*inner model*) yang meliputi output R-Square, koefisien parameter, dan t-statistik. *Roles of thumb* yang digunakan adalah t-statistik $> 1,96$ dengan tingkat signifikansi atau *p-value* 0,05 (5%) dan data bernilai positif. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.

Perumusan Hipotesis:

1. Ho: Seleksi karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
Ha: Seleksi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Ho: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
Ha: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Ho: Seleksi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Ha: Seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Ho: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Ho: Kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

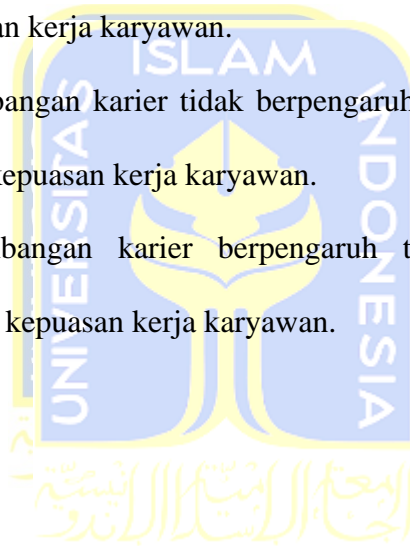
Ha: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Ho: Seleksi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Ha: Seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

7. Ho: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Ha: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.



Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Mean	Stedev	T-statistik	P-value
Seleksi Karyawan > Kepuasan Kerja	0,488	0,101	4,822	0,000
Pengembangan Karier > Kepuasan Kerja	0,507	0,100	5,053	0,000
Seleksi Karyawan > Kinerja Karyawan	0,090	0,109	0,825	0,410
Pengembangan Karier > Kinerja Karyawan	0,313	0,134	2,343	0,020
Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0,594	0,170	3,506	0,000
Seleksi Karyawan > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0,290	0,088	3,307	0,001
Pengembangan Karier > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0,302	0,117	2,588	0,010

Sumber: Olah data penelitian 2021

Hipotesis pertama menguji apakah seleksi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik $> 1,96$ ($4,822 > 1,96$) dan p-value $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), dari hasil ini dinyatakan t-statistik **signifikan** dan **hipotesis pertama dapat diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kedua menguji apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik $> 1,96$ ($5,053 > 1,96$) dan p-value $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), dari hasil ini dinyatakan t-statistik **signifikan** dan **hipotesis kedua dapat**

diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketiga menguji apakah seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik $< 1,96$ ($0,825 < 1,96$) dan p-value $> 0,05$ ($0,410 > 0,05$). Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan. Karena p-value $> 0,05$ sehingga **hipotesis ketiga ditolak.** Hal tersebut membuktikan bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis keempat menguji apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik $> 1,96$ ($2,343 > 1,96$) dan p-value $< 0,05$ ($0,020 < 0,05$). Dari hasil ini dinyatakan t-statistik **signifikan** dan **hipotesis keempat dapat diterima.** Hal tersebut membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kelima menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa t-statistik $> 1,96$ ($3,506 > 1,96$) dan p-value $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Dari hasil ini dinyatakan t-statistik **signifikan** dan **hipotesis kelima dapat diterima.** Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Analisis Efek Mediasi

Analisis efek mediasi menguji hubungan antara konstruk eksogen dan konstruk endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi bisa juga melalui variabel penghubung atau mediasi. Terdapat syarat dalam menguji efek mediasi, Baron dan Kenny (Ghozali, 2013). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t-statistik $> 1,96$. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi harus signifikan pada nilai t-statistik $> 1,96$. Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan variabel mediasi terhadap variabel endogen.

1. Tahap pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.

Tabel 4.15
Pengujian efek mediasi tahap pertama

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Kinerja	0,090	0,095	0,109	0,825	0,410
Pengembangan karier-Kinerja	0,313	0,336	0,134	2,343	0,020

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa seleksi karyawan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 0,825 ($< 1,96$). Pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik 2,343 ($> 1,96$).

2. Tahap kedua

Pada tahap kedua, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.

Tabel 4.16
Pengujian efek mediasi tahap kedua

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Kepuasan kerja	0,488	0,479	0,101	4,822	0,000
Pengembangan karier-Kepuasan kerja	0,507	0,516	0,100	5,053	0,000

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa seleksi karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t-statistik 4,822 ($> 1,96$). Pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai t-statistik 5,053 ($> 1,96$).

3. Tahap ketiga

Tabel 4.17
Specific indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Kepuasan kerja-Kinerja karyawan	0,290	0,266	0,088	3,307	0,001
Pengembangan karier-Kepuasan kerja-Kinerja karyawan	0,302	0,298	0,117	2,588	0,010

Sumber: Olah data penelitian 2021

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat bahwa seleksi karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dengan nilai t-statistik 3,307 ($>1,96$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keenam dapat diterima.**

Pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dengan nilai t-statistik 2,588 ($>1,96$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketujuh dapat diterima.**

Tabel 4.18
Rekapitulasi Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Statistik	Keterangan Hasil
1	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (4,822 > 1,96) p-value (0,000 < 0,05)	Terbukti
2	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (5,053 > 1,96) p-value (0,000 < 0,05)	Terbukti
3	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (0,825 < 1,96) p-value (0,410 > 0,05)	Tidak terbukti
4	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (2,343 > 1,96) p-value (0,020 < 0,05)	Terbukti
5	Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (3,506 > 1,96) p-value (0,000 < 0,05)	Terbukti
6	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (3,307 > 1,96)	Terbukti
7	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (2,588 > 1,96)	Terbukti

Sumber: Olah data penelitian 2021

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kepuasan kerja

Seleksi karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai t-statistik dalam hubungan ini adalah $4,822 >$

1,96 dan p-value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa seleksi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya. Pengaruh positif artinya semakin tinggi hasil seleksi karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa seleksi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan (Ijigu, 2015). Seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Khairullah, 2015). Hasil penelitian tersebut didukung oleh beberapa indikator seleksi karyawan yang sesuai dengan keadaan PT. BRI Purbalingga. Indikator yang pertama adalah metode seleksi efektif dan efisien. Hal ini perlu diperhatikan bahwa metode seleksi yang tepat dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, sehingga tercipta kepuasan kerja. Ketika perusahaan melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya dan organisasinya (Ijigu, 2015).

Indikator yang kedua adalah materi sesuai dengan pekerjaan. Dalam praktek ini, PT. BRI memberikan materi seleksi karyawan berdasarkan pekerjaan yang akan dikerjakan kelak. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketrampilan yang dimilikinya. Seleksi adalah fungsi reguler dalam organisasi. Fungsi-fungsi ini perlu dilakukan oleh departemen SDM organisasi secara efektif untuk merekrut kandidat terbaik sehingga kandidat ini dapat menyelesaikan kegiatan

organisasi dengan keterampilan yang ada. Jika tidak, organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Rahim, 2016).

Indikator yang ketiga adalah penyeleksi bersifat objektif. Dalam praktek ini PT. BRI Purbalingga tidak membedakan peserta dalam proses seleksi, baik dari segi ras, suku, maupun agama sehingga karyawan merasa puas karena dihargai keberadaannya. Tantangan-tantangan etis, standar etika diperlukan bagi manajemen yang bertugas melaksanakan seleksi, agar didapat karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pertimbangan kekeluargaan, almamater, kesukuan, kedaerahan, suap, dan kepentingan tertentu harus dihindari (Sodikin et al., 2017).

Indikator yang keempat adalah peserta memenuhi kriteria. Dalam menyeleksi karyawannya, PT. BRI Purbalingga memiliki kriteria tertentu, misalnya adanya pengalaman kerja, memiliki ketrampilan tertentu, ataupun latar belakang pendidikan yang memadai sesuai dengan pekerjaan. Jika kriteria karyawan sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan optimal. Hal tersebut akan menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Seleksi merupakan fungsi yang lebih signifikan bagi para manajer SDM di organisasi perbankan. Alasan di balik organisasi perbankan sepenuhnya berorientasi pada layanan. Pegawai bank harus mampu memenuhi tuntutan nasabah yang beragam. Oleh karena itu, mereka harus memiliki semangat, keterampilan, pengetahuan, kemampuan

dan juga pikiran positif yang cukup untuk memberikan layanan yang cepat dan standar kepada pelanggan yang beragam (Rahim, 2016).

Indikator yang kelima adalah proses seleksi dilakukan melalui beberapa tes. PT. BRI Purbalingga melakukan proses seleksi melalui beberapa tahapan seperti pengumpulan berkas, tes potensi akademik, dan wawancara. Praktek ini bertujuan untuk mendapatkan informasi karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan, sehingga hasil akhir dari proses seleksi karyawan yang diterima puas dengan proses seleksi. Praktik SDM terutama seleksi karyawan yang baik menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Ijigu, 2015).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, dapat diketahui karyawan merasa puas dengan proses seleksi yang dilakukan oleh PT. BRI Purbalingga. Namun beberapa hasil uji yang telah dilakukan ada item yang menunjukkan para karyawan kurang puas terhadap materi seleksi yang kurang sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan, sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi PT. BRI Purbalingga agar kinerja karyawan sesuai yang diharapkan.

4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengembangan karier karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai t-statistik dalam hubungan ini adalah $5,053 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengembangan karier karyawan berpengaruh

terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pengembangan karir dan kepuasan karyawan. (Shujaat et al., 2013). Pengembangan karier dan motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Parimita et al., 2015).

Hasil penelitian tersebut didukung oleh beberapa indikator. Indikator yang pertama adalah selaras dengan rancangan karier karyawan. Perencanaan pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja, maka dari itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka (Parimita et al., 2015). Indikator yang kedua adalah penyelenggaraan konseling karier. Hal ini bertujuan untuk memberikan pengarahan dan memberikan informasi terkait proses pengembangan karier terhadap karyawan. Mempertahankan karyawan tidak begitu mudah, salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan penghargaan intrinsik/ekstrinsik dan kesempatan untuk kemajuan karir. Hal ini dapat dilakukan melalui konseling karir dan penetapan tujuan, sehingga karyawan dapat memahami kemampuan mereka dan mengambil rencana tindakan yang tepat untuk memenuhi tujuan karir mereka (Shujaat et al., 2013).

Indikator yang ketiga adalah tersedianya mentor. Praktek ini mengikutsertakan karyawan senior untuk memberikan dukungan, nasihat, dan

keteladanan kepada karyawan dalam hal pekerjaan. Mentor memberikan saran kepada orang-orang yang dialokasikan mengenai masalah administratif dan teknis yang dihadapi orang, dan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut (Shujaat et al., 2013). Indikator yang keempat adalah memberi kesempatan pelatihan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan memberikan wawasan yang berguna untuk pekerjaan karyawan, sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Pelatihan menjadi salah satu modal utama perusahaan untuk menggerakkan dan mengarahkan perusahaan mencapai tujuan (Rachmadi & Silvianita, 2020).

Indikator yang kelima adalah memberi kesempatan rotasi jabatan. Praktek ini bertujuan untuk memberikan pengalaman yang lebih luas kepada karyawan dan mendukung pencapaian jenjang karier yang karyawan harapkan, sehingga akan tercipta rasa puas terhadap pekerjaannya. Perkembangan dari karier yang baik, akan memungkinkan karyawan mendapatkan promosi dengan cepat, menikmati pekerjaan mereka dengan senang hati, dan merasa tertantang, sehingga karyawan puas dengan kondisi tersebut ((Naway & Haris, 2017).

Berdasarkan hasil jawaban responden, karyawan PT. BRI Purbalingga merasa puas terhadap proses pengembangan karier yang diselenggarakan

perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata nilai jawaban yang tinggi. Dengan adanya pengembangan karier, perusahaan sudah memfasilitasi karyawan untuk mencapai tujuan kariernya. Karyawan akan merasa mendapat pengakuan dari perusahaan karena tujuan mereka tercapai, sehingga karyawan menjadi lebih puas. Pengembangan karier karyawan yang berkelanjutan merupakan salah satu investasi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

4.4.3 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Seleksi karyawan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t-statistik dalam hubungan ini adalah $0,825 < 1,96$ dan p-value $0,410 > 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya. Penelitian ini didukung oleh beberapa indikator antara lain metode seleksi efektif dan efisien, materi sesuai dengan pekerjaan, penyeleksi bersifat objektif, peserta memenuhi kriteria dan proses seleksi dilakukan melalui beberapa tes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai uji terhadap jawaban responden tergolong tinggi, akan tetapi ada beberapa item yang memiliki nilai rendah seperti indikator kriteria karyawan (latar belakang pendidikan) belum optimal jika dibandingkan dengan indikator lain. Artinya bahwa sebagian karyawan yang bekerja di PT. BRI Purbalingga memiliki latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan pekerjaan mereka. Keputusan perusahaan menerima karyawan pada proses seleksi bukan

hanya terkait dengan latar belakang pendidikan, akan tetapi banyak kriteria lain yang lebih dominan dibanding latar belakang pendidikan. Proses seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengembangan karier, kepuasan kerja, pelatihan, kompensasi, dan lain-lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara seleksi dengan kinerja karyawan (Etikawati & Udjang, 2016). Variabel Seleksi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan dari Seleksi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian (Kepha et al., 2015) dan hasil penelitian (Pottale, 2016) yang keduanya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan seleksi karyawan terhadap kinerja.

4.4.4 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t-statistik dalam hubungan ini adalah $2,343 > 1,96$ dan p-value $0,020 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pengembangan karier karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Pengaruh positif artinya semakin tinggi hasil pengembangan karier karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Oduma & Were, 2015). Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kakui & Gachunga, 2016). Penelitian ini didukung oleh beberapa indikator pengembangan karier. Indikator pertama adalah selaras dengan rancangan karier karyawan. PT. BRI Purbalingga telah melakukan penyelarasan rancangan karier karyawan dengan perusahaan serta membantu karyawan dalam melakukan penilaian diri untuk menentukan jalur karier. Perusahaan terlibat dalam tindakan penyelarasan rancangan karier karyawan. Perusahaan membanu tujuan dari karier karyawan, kemudian mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan. Sehingga perusahaan dapat memberikan pelatihan yang sesuai dan membantu karyawan dalam mengidentifikasi baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini berdampak langsung terhadap kinerja karyawan (Shujaat et al., 2013).

Indikator yang kedua adalah Penyelenggaraan konseling karier. Penyelenggaraan karier dilakukan untuk memberikan bimbingan dan informasi terkait proses pengembangan karier kepada karyawan. konseling karier membantu karyawan mendapatkan pelajaran dan memperoleh manfaat dari para mentor atau karyawan senior yang lebih berpengalaman untuk ketrampilan tertentu (Shujaat et al., 2013)

Indikator yang ketiga adalah tersedianya mentor. Peran seorang mentor sangat penting pada saat proses pengembangan karier karyawan. PT. BRI Purbalingga melibatkan karyawan senior untuk menjadi mentor, dalam proses ini karyawan diberi dukungan, nasihat, dan keteladanan dalam hal pekerjaan. Mentoring karir memengaruhi kinerja karyawan dengan: memberi konseling dan mendukung peserta didik dan membantu mereka mengembangkan pendekatan dan solusi mereka sendiri terhadap masalah (Kakui & Gachunga, 2016). Indikator yang keempat adalah memberi kesempatan pelatihan. Praktek ini memiliki tujuan agar karyawan PT. BRI Purbalingga dapat meningkatkan ketrampilan dan wawasan kinerjanya. Pengembangan karier dapat ditingkatkan dengan melakukan pelatihan dan mentoring karier. Pelatihan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan perluasan kompetensi utama, spesifikasi pekerjaan, motivasi, mengurangi intimidasi, memberikan keterampilan tambahan pengetahuan dan kemampuan (Kakui & Gachunga, 2016).

Indikator kelima adalah Memberi kesempatan rotasi jabatan. Rotasi jabatan dilakuan oleh PT. BRI Purbalingga dengn tujuan untuk memperluas pengalaman karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Rotasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan perusahaan merotasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai (Kartiwi, 2016).

Dari beberapa indikator pengembangan karier dapat diketahui bahwa PT. BRI Purbalingga sudah melakukan proses pengembangan karier dengan baik sehingga hal ini berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan. hal tersebut didukung oleh hasil uji terhadap jawaban responden mengenai pertanyaan yang disediakan. Namun tidak semua jawaban memiliki nilai tinggi. Ada item yang memiliki nilai rendah, hal tersebut terkait dengan proses pelatihan yang dirasa kurang bermanfaat bagi karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Maka diharapkan PT. BRI Purbalingga melakukan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t-statistik dalam hubungan ini adalah $3,506 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Pengaruh positif artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Rosita & Yuniarti, 2019). Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Khan et al.,

2012). Penelitian ini didukung oleh beberapa indikator kepuasan kerja. Indikator yang pertama adalah menyukai pekerjaan. Kunci pertama untuk mendapat kinerja yang tinggi adalah dengan menyukai pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai akan merasa sangat puas. Karyawan akan merasa puas ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya (Rosita & Yuniarti, 2019).

Indikator yang kedua adalah memiliki kesempatan untuk membuktikan kemampuan yang dimiliki. PT. BRI Purbalingga memberi peluang kepada karyawannya untuk berkembang dan menggunakan keahlian yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai keberadaannya. Dengan adanya kesempatan membuktikan kemampuan, karyawan akan merasa puas dan meningkatkan kinerja. Karyawan yang bekerja tidak merasakan kenyamanan dan kurang dihargai, akan cenderung untuk tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimiliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya (Fadhil & Mayowan, 2018).

Indikator yang ketiga adalah sistem gaji yang sesuai harapan. Karyawan PT. BRI Purbalingga merasa puas terhadap gaji yang diberikan perusahaan selama ini. Pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaan karyawan akan menciptakan rasa puas. Gaji merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Sebagian besar karyawan menilainya sebagai faktor yang paling berpengaruh terkait dengan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak puas dengan gajinya, kemungkinan besar juga tidak puas dengan pekerjaannya (Abdul & Fadlallah, 2015).

Indikator yang keempat adalah kesempatan promosi. PT. BRI Purbalingga memberikan promosi jabatan kepada karyawan dengan tujuan untuk mengapresiasi kinerja karyawan, mengurangi rasa jenuh terhadap pekerjaan, dan memperluas wawasan tentang pekerjaan. Kepuasan kerja adalah hasil dari kesempatan promosi dalam organisasi. Ada hubungan positif antara praktik promosi dan persepsi kinerja karyawan. Jika organisasi ingin mempercepat kinerja karyawan dalam organisasi, kesempatan promosi yang adil harus diberikan kepada karyawan (Khan et al., 2012).

Indikator yang kelima adalah adanya rekan kerja yang mendukung. Praktek ini membuat karyawan PT. BRI Purbalingga selalu menerapkan prinsip kerjasama antar sesama. Tingkat kepuasan kerja individu merupakan fungsi dari karakteristik pribadi dan karakteristik kelompok tempat dia berada. Konteks sosial pekerjaan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku pekerja (Abdul & Fadlallah, 2015).

Indikator yang keenam adalah karyawan merasa cocok dengan atasan. Interaksi antar karyawan maupun dengan atasannya selalu dijaga oleh karyawan PT. BRI Purbalingga. Atasan selalu memberikan bimbingan dan mengawasi pekerjaan bawahannya. Dengan adanya rasa nyaman dan cocok terhadap atasan maka rasa puas terhadap pekerjaan akan muncul dan pekerjaan terselesaikan dengan baik. Faktor sosial merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja. Faktor sosial meliputi adanya interaksi yang baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya. Dengan adanya hubungan yang baik maka karyawan akan merasa nyaman dan puas sehingga berpengaruh langsung terhadap kinerja (Febriyana, 2015). Indikator yang ketujuh adalah kesesuaian pekerjaan yang diberikan atasan. Karyawan akan merasa puas jika pekerjaan yang diberikan oleh atasan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataan yang mereka rasakan (Arda, 2017).

Dari beberapa indikator kepuasan kerja dapat diketahui bahwa PT. BRI Purbalingga sudah memberikan pelayanan kepada karyawan dengan baik, sehingga karyawan merasa terpuaskan dan kinerja karyawan meningkat. Hal tersebut didukung oleh jawaban responden mengenai pertanyaan yang disediakan. Namun tidak semua jawaban memiliki nilai tinggi, ada item yang memiliki nilai rendah dibanding dengan item lainnya. Karyawan kurang puas

terhadap pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Maka dari itu diharapkan PT. BRI Purbalingga dapat menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka agar tercapainya kinerja karyawan yang maksimal.

4.4.6 Pengaruh Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Seleksi karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dengan t-statistik 3,307 ($>1,96$). Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian-penelitian terdahulu. Seleksi dan penempatan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai serta kinerja pegawai. Terdapat pengaruh tidak langsung seleksi dan penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Aceh Jaya (Khairullah, 2015). Pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah seleksi dan pengembangan karier yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil jawaban responden terhadap pertanyaan dengan rata-rata jawaban tergolong tinggi. Maka dari itu diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya agar kinerja karyawan meningkat.

4.4.7 Pengaruh Pengembangan Karier Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengembangan karier karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dengan nilai t-statistik 2,588 ($>1,96$).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu. Pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Gowa. Karyawan yang memiliki kesempatan tinggi untuk meningkatkan kariernya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang memiliki model sistematis dalam pengembangan karier karyawan akan memiliki kinerja yang baik. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan jika seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai (Wahyuni, 2016). Pengembangan karier dan disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengembangan karier berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karier maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Terdapat

pengaruh tidak langsung pengembangan karier dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Sofyan et al., 2016).

Pengembangan karier yang dilakukan PT. BRI Purbalingga sudah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari jawaban para responden atas pertanyaan yang diberikan dengan nilai tinggi. Maka dari itu tercipta kepuasan kerja yang tinggi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan untuk selalu konsisten dalam melaksanakan proses pengembangan karier agar kinerja baik karyawan selalu terjaga.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebar kepada karyawan PT. BRI Purbalingga, maka dapat ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Seleksi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Pengembangan karier karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Seleksi karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Seleksi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.
7. Pengembangan karier karyawan berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.

5.2 Saran

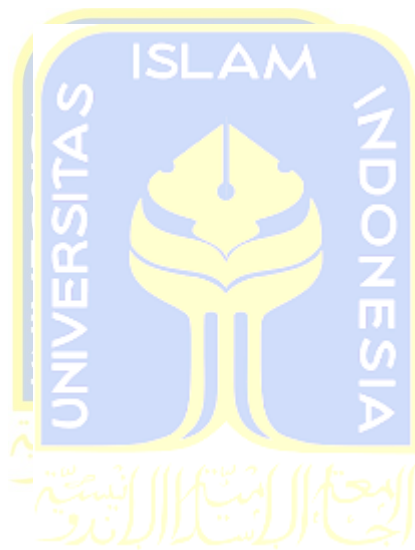
5.2.1 Bagi PT. BRI Purbalingga

- 1) PT. BRI Purbalingga perlu memperhatikan materi seleksi baik materi praktek maupun tertulis yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan agar mereka merasa puas dengan pekerjaannya.
- 2) PT. BRI Purbalingga perlu memperhatikan pemberian pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan, karena hal ini merupakan salah cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) PT. BRI Purbalingga diharapkan melakukan pelatihan yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan karyawan agar bisa meningkatkan kualitas karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan.
- 4) PT. BRI Purbalingga diharapkan selalu memberikan informasi kepada karyawan terkait dengan pengembangan karier karyawan.

5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel lain seperti rekrutmen, pelatihan, atau disiplin kerja.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini, seperti contohnya variabel kompensasi dan motivasi karyawan.

3. Peneliti selanjutnya bisa menggunakan responden yang lebih banyak dan melakukan penelitian tidak hanya pada satu objek penelitian saja, sehingga penelitian akan lebih valid dan populasi lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, W., & Fadlallah, A. (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*, 2(1), 2349–5219.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction , Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23–30.
file:///C:/Users/Steve/Documents/Argosy EdD OL/Leadership articles/Org Behavior/work overload_job satisfaction_engagement.pdf
- Anyango, O. M., & Florah, O. M. (2019). Workforce Diversity and Performance of Kisumu Law Courts, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 10(12), 24–34. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n12a3>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Aritonang, K. L., Fadilah, N., Aritonang, T. A., & Saragih, O. V. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 5(1), 53–60.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Salemba Empat.
- Endang A. Kartodikromo. (2017). ISSN 2303-1174 E.A.Kartodikromo., B.Tewal., I.TranG. Proses Rekrutmen, Seleksi *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akutansi*, 5(2), 363–372.
- Erisman, A., & Arini, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Perspektif Managerial dan Sosial*. Deepublish.
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2016). Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 4(1), 9–23.
<https://doi.org/10.26486/jpsb.v4i1.443>
- Fadhil, A., & Mayowan, Y. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 54(1), 40–47.
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2215>

- Febriyana, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*, 2(3), 1–8.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.64>
- Jackson, S., & Warner. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Salemba Empat.
- Jhon W, C. (2013). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3rd ed.). Pustaka pelajar.
- Kakui, I. M., & Gachunga, H. (2016). Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: a Case of National Cereals and Produce Board. *The Strategic Journal of Busines & Change Management*, 3(3), 307–324. <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/download/299/316>
- Kartiwi, L. (2016). Pengaruh Kemudahan dan Kemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 117–126.
- Kepha, O., Makulu, E., & Witutu, Gichuhi, A. (2015). The influence of recruitment and selection on organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research-Social Sciences and Education*, 3(5), 132–138.
- Khairullah, T. (2015). Pengaruh Seleksi dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Daerah Aceh Jaya. *ETD Unsyiah*, 5(1), 114–123. https://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=11799
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Kumbadewi, L. sri, Suwendra, I. wayan, & Susila, gede P. A. J. (2016). Qos-50 Adaptive Behaviour in Children With Low Grade Glioma. *Neuro-Oncology*, 18(suppl 3), iii156.2-iii156. <https://doi.org/10.1093/neuonc/now081.50>
- Kurniawati, T. (2020). Pengaruh Masa Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis. *Journal of Management Review*, 4(3), 543. <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v4i3.4524>
- Michael, A., & Stephen, T. (2014). *Human Resource Management 13th Edition*.

Graphicraft Limited.

- Moorhead, G., & Ricky W. Griffin. (2013). *Perilaku organisasi* (9th ed.). Salemba Empat.
- Naway, F. A., & Haris, I. (2017). The Effect of Career Development, Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 17–21.
- Oduma, C., & Were, S. (2015). Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, a Case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(August 2014), 1–16.
- Parimita, W., Wahda, L. A. A., & Handaru, A. W. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Bekasi. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 6(1), 326–350. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.006.1.01>
- Pottale, B. (2016). Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulutgo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 453–464.
- Rachmadi, R., & Silvianita, A. (2020). 李欣 1,2 李渊 1 任亚鹏 2. 08(01), 190–196.
- Rahim, S. A. (2016). *Measurement of levels of satisfaction of staff about the recruitment and selection process of Mutual Trust Bank Limited : an exploratory study*. 7(3), 282–293.
- Ratna, & Fauziah. (2018). Upah, jenis kelamin dan usia terhadap produktivitas kerja karyawan pada industri kecil di kabupaten aceh utara. *Jurnal Ekonomi Pertanian Unimal*, 01(01), 17–22.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke praktik*. PT RajaGrafindo persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rosita, T., & Yuniarti, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Saranya, K. (2014). Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance-A general Perspective. *International Journal on Global Business Management &*

Research, 2(2), 48.

- Sarjono, H., & Julianita, W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM) Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Scott A. Snell, & Georger W, B. (2013). *Managing Human Resources*. South Western Cengage Learning.
- Shujaat, S., Sana, S., Aftab, D. F., & Ahmed, I. (2013). Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi. *IBT Journal of Business Studies*, 9(2).
<https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2014.09.02.01>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi aksara.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Sodikin, D., Permana, D., & Adia, S. (2017). *No Title*. Salemba Empat.
- Sofyan, M., M, A. R., Bima, M. J., & Nujum, S. (2016). The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi. *The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi*, 5(3), 51–57.
- Soleha, L. K., & Hadiat, E. (2014). Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 99–110.
- Sugiarto. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. CV. ANDI OFFSET.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. ANDI OFFSET.
- Suwarto, F., & Subyantoro, A. (2019). The effect of recruitment and training on employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 2663–2666.
- Triwahyui, R., & Ekowati, V. (2017). *the Effect of Employees Satisfaction on Employee*. 1(1), 1–12.
- Viandhy, A. O., & Ratnasari, R. T. (2015). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Niat Ulang Dengan Menggunakan Produk Yang Lain Melalui Kepercayaan Nasabah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Boulevard di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 1(8), 546.
<https://doi.org/10.20473/vol1iss20148pp546-564>
- Wahyuni, N. (2016). Education & Training Career Development Job Satisfaction Employee Performance. *Journal of Education and Vocational Research*, 7(1),

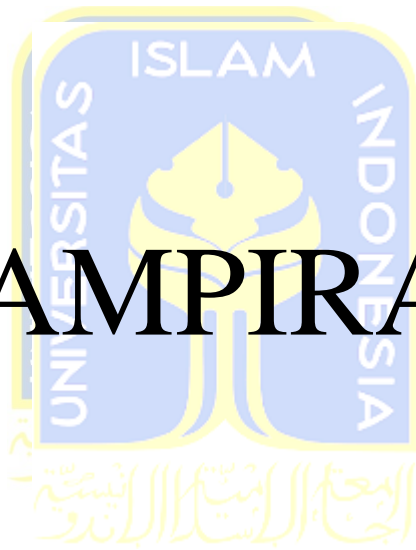
14–20.

Willy, A., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (1st ed.). ANDI.

Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan pendidikan*. PT RajaGrafindo persada.



LAMPIRAN



Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH SELEKSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan BRI Cabang Purbalingga
Di Tempat

Assalamu'alaikum, Wr, Wb.

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana S1, Universitas Islam Indonesia. Saya bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai: **Pengaruh Seleksi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening**. Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Berkenaan dengan maksud tersebut, maka saya selaku penulis sangat mengharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu guna menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam menyusun penelitian atau skripsi. Data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain dan kerahasiaannya terjamin.

Akhir kata, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 14 Juni 2021
Hormat saya, Peneliti

Dira Auliana
NIM: 14311530

Identitas Responden

Responden diminta mengisi pertanyaan-pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X):

1. Jenis kelamin:

- a. Laki-laki b. Perempuan

2. Usia:

- a. < 25 tahun d. 42-49 tahun
b. 26-33 tahun e. > 50 tahun
c. 34-41 tahun

3. Pendidikan terakhir atau yang sedang dijalani:

- a. SD d. Diploma (D1/D2/D3)
b. SMP e. Sarjana (S1/S2/S3)
c. SMA f. Lainnya

4. Masa jabatan bekerja:

- a. < 5 tahun c. 11-15 tahun
b. 5-10 tahun d. > 15 tahun

Petunjuk Pengisian

Isilah dengan memberi tanda check list (√) pada kuesioner jawaban yang tersedia di setiap pernyataan berikut.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

NO	PERNYATAAN	SKALA PENGUKURAN			
		STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
SELEKSI KARYAWAN					
1	Metode seleksi karyawan telah dilakukan secara efektif dan efisien.				
2	PT. BRI Purbalingga memiliki ukuran atau patokan tersendiri mengenai tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada.				
3	Materi yang diujikan dalam tes sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.				
4	Dalam proses seleksi diadakan tes ketrampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan.				
5	Penyeleksi bersifat objektif dalam melakukan penilaian seleksi.				
6	PT. BRI Purbalingga tidak membedakan peserta dalam proses seleksi, baik dari segi ras, suku, maupun agama.				
7	Untuk mengikuti proses seleksi, peserta harus memenuhi persyaratan tertentu, misalnya adanya pengalaman kerja.				
8	Peserta memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.				
9	Proses seleksi dilakukan melalui tes potensi akademik.				
10	Peserta seleksi mengikuti tes wawancara.				
PENGEMBANGAN KARIER					

1	PT. BRI Purbalingga melakukan perencanaan dan penyesuaian rancangan karier untuk saya.				
2	PT. BRI Purbalingga membantu saya dalam melakukan penilaian diri untuk menentukan jalur karier.				
3	PT. BRI Purbalingga melakukan pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier untuk kemajuan karier saya.				
4	PT. BRI Purbalingga melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karier untuk saya.				
5	PT. BRI Purbalingga mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) dalam pekerjaan.				
6	PT. BRI Purbalingga mengikutsertakan karyawan senior untuk memberikan dukungan, nasihat, dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.				
7	PT. BRI Purbalingga mengadakan pelatihan untuk karyawan.				
8	Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam pengembangan karier saya.				
9	PT. BRI Purbalingga memberikan kesempatan dan mendukung hal-hal yang terkait dengan rotasi jabatan.				
10	PT. BRI Purbalingga memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.				
KINERJA					
1	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai				

	dengan target yang ditentukan perusahaan.				
2	Saya mempunyai tingkat kecepatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.				
3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, teliti, dan sesuai dengan yang diperintahkan.				
4	Saya mampu menyesuaikan hasil kerja dengan yang diperintahkan.				
5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu.				
6	Saya tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan.				
7	Saya selalu hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.				
8	Saya tidak pernah terlambat berangkat bekerja.				
9	Saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja.				
10	Saya mengedepankan kekompakan dalam bekerja sama dengan pegawai lainnya.				
KEPUASAN KERJA					
1	Saya menyukai pekerjaan di tempat saya bekerja.				
2	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya saat ini.				
3	Saya memiliki kesempatan untuk membuktikan kemampuan saya dalam bekerja.				
4	Pekerjaan saat ini memberi saya peluang untuk berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki.				

5	Gaji yang saya terima sesuai dengan harapan.				
6	Upah yang adil membuat saya merasa puas dalam bekerja.				
7	Adanya kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.				
8	Proses promosi jabatan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa adanya diskriminasi.				
9	Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan.				
10	Saya senang dan semangat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.				
11	Saya merasa cocok dengan atasan saya.				
12	Atasan mengawasi dan membimbing pekerjaan karyawan agar terselesaikan dengan baik.				
13	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sudah sesuai sehingga saya merasa puas dalam bekerja.				
14	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian saya.				

Lampiran 2

Tabulasi Data

1. Variabel Seleksi Karyawan (X1)

Seleksi									
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	2	4
4	4	3	4	3	4	3	2	3	4
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	2	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	4	2	2	2	4
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	2	3	4
3	3	3	2	3	4	4	3	3	4
2	3	4	3	4	4	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	4
3	4	3	3	4	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	2	3	3	4	2	3	4
3	3	2	3	3	3	3	2	3	4
3	3	3	2	3	4	3	2	3	3
3	3	2	2	3	3	3	2	3	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	3

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

2. Variabel Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan Karir									
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	2	3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3

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

3. Variabel Kinerja

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

2	2	3	3	3	2	1	2	3	3
2	3	3	2	1	1	3	2	3	3
2	2	3	3	2	3	3	1	3	1
3	1	3	2	3	3	2	2	3	1
2	1	2	2	2	3	3	1	3	3
2	1	2	1	2	3	2	3	3	3
1	1	3	2	1	2	2	1	3	2
1	2	2	1	2	2	3	1	2	2
2	2	3	1	2	1	2	1	2	1
1	1	3	1	1	2	2	1	3	1
1	1	2	2	1	2	1	2	1	1
1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
1	2	1	2	1	1	1	1	2	1

4. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja													
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
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3
3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2
3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3
4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3
3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3

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

Lampiran 3

Analisis Deskriptif Responden

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	29	58%
2	Perempuan	21	42%
Jumlah		50	100%

2. Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 25 tahun	5	10%
2	26-33 tahun	22	44%
3	34-41 tahun	10	20%
4	42-50 tahun	8	16%
5	> 50 tahun	5	10%
Jumlah		50	100%

3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0 %
2	SMP/ MTS	0	0%
3	SMA/ SMK/ MA	4	8%
4	Diploma	5	10%
5	Sarjana/ S2/ S3	41	82%
Jumlah		50	100%

4. Karakteristik responden berdasarkan Masa jabatan

No	Masa Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	< 5 tahun	16	32%
2	5-10 tahun	16	32%
3	11-15 tahun	6	12%
4	> 15 tahun	12	24%
Jumlah		50	100%



Lampiran 4

Analisis Deskriptif Variabel penelitian

1. Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1,00 – 1,75
2	Rendah	1,76 – 2,51
3	Tinggi	2,52 – 3,27
4	Sangat Tinggi	3,28 – 4,00

2. Variabel Independen (Eksogen) Seleksi Karyawan

No	Item	Mean	Kriteria
X1.1	Metode seleksi karyawan telah dilakukan secara efektif dan efisien.	2.620	Tinggi
X1.2	PT. BRI memiliki ukuran atau patokan tersendiri mengenai tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada.	2.840	Tinggi
X1.3	Materi yang diujikan dalam tes sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.	2.480	Rendah
X1.4	Dalam proses seleksi diadakan tes ketrampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dikerjakan.	2.440	Rendah
X1.5	Penyeleksi bersifat objektif dalam melakukan penilaian seleksi.	2.740	Tinggi
X1.6	PT. BRI tidak membedakan peserta dalam proses seleksi, baik dari segi ras, suku,	3.000	Tinggi

	maupun agama.		
X1.7	Untuk mengikuti proses seleksi, peserta harus memenuhi persyaratan tertentu, misalnya adanya pengalaman kerja.	2.700	Tinggi
X1.8	Peserta memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan.	2.160	Rendah
X1.9	Proses seleksi dilakukan melalui tes potensi akademik.	2,560	Tinggi
X1.10	Peserta seleksi mengikuti tes wawancara.	2.980	Tinggi
Total		2,652	Tinggi

3. Analisis Deskriptif Variabel Independen (Eksogen) Pengembangan Karier

No	Item	Mean	Kriteria
X2.1	PT. BRI melakukan perencanaan dan penyesuaian rancangan karier untuk saya.	2.680	Tinggi
X2.2	PT. BRI membantu saya dalam melakukan penilaian diri untuk menentukan jalur karier.	2.680	Tinggi
X2.3	PT. BRI melakukan pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier untuk kemajuan karier saya.	2.620	Tinggi
X2.4	PT. BRI melakukan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karier untuk saya.	2.540	Tinggi

X2.5	PT. BRI mengikutsertakan karyawan senior sebagai mentor (pembimbing) dalam pekerjaan.	2.660	Tinggi
X2.6	Karyawan senior memberikan dukungan, nasihat, dan keteladanan kepada saya dalam hal pekerjaan.	2.780	Tinggi
X2.7	PT. BRI mengadakan pelatihan untuk karyawan.	2.920	Tinggi
X2.8	Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam pengembangan karier saya.	2.980	Tinggi
X2.9	PT. BRI memberikan kesempatan dan mendukung hal-hal yang terkait dengan rotasi jabatan.	2.680	Tinggi
X2.10	PT. BRI memberikan peluang rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman saya sebagai karyawan.	2.600	Tinggi
Total		2,714	Tinggi

4. Analisis Deskriptif Variabel Dependen (Endogen) Kinerja karyawan

No	Item	Mean	Kriteria
Y1.1	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan PT. BRI.	2.290	Rendah
Y1.2	Saya mempunyai tingkat kecepatan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.	2.580	Tinggi
Y1.3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan rapi, teliti, dan sesuai dengan yang diperintahkan.	3.020	Tinggi
Y1.4	Saya mampu menyesuaikan hasil kerja dengan yang diperintahkan.	2.800	Tinggi
Y1.5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu.	2.640	Tinggi

Y1.6	Saya tidak menunda pekerjaan yang telah diberikan.	2.680	Tinggi
Y1.7	Saya selalu hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.	2.820	Tinggi
Y1.8	Saya tidak pernah terlambat berangkat bekerja.	2.600	Tinggi
Y1.9	Saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja.	3.080	Tinggi
Y1.10	Saya mengedepankan kekompakan dalam bekerja sama dengan pegawai lainnya.	2.800	Tinggi
Total		2,731	Tinggi

5. Analisis Deskriptif Variabel Intervening Kepuasan Kerja

No	Item	Mean	Kriteria
Z1.1	Saya menyukai pekerjaan di tempat saya bekerja.	3.00	Tinggi
Z1.2	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya saat ini.	2.620	Tinggi
Z1.3	Saya memiliki kesempatan untuk membuktikan kemampuan saya dalam bekerja.	2.620	Tinggi
Z1.4	Pekerjaan saat ini memberi saya peluang untuk berkembang dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki.	2.760	Tinggi
Z1.5	Gaji yang saya terima sesuai dengan harapan.	2.760	Tinggi
Z1.6	Upah yang adil membuat saya merasa puas dalam bekerja.	2.760	Tinggi
Z1.7	Adanya kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.	2.640	Tinggi

Z1.8	Proses promosi jabatan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa adanya diskriminasi.	2.680	Tinggi
Z1.9	Rekan kerja mendukung dalam pekerjaan.	2.980	Tinggi
Z1.10	Saya senang dan semangat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.	3.020	Tinggi
Z1.11	Saya merasa cocok dengan atasan saya.	3.060	Tinggi
Z1.12	Atasan mengawasi dan membimbing pekerjaan karyawan agar terselesaikan dengan baik.	2.820	Tinggi
Z1.13	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sudah sesuai sehingga saya merasa puas dalam bekerja.	2.660	Tinggi
Z1.14	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian saya.	2.540	Tinggi
Total		2,780	Tinggi

Lampiran 5

Hasil Uji Outer Model

1. Nilai loading factor

Varibel	Kode Item	Loading Factor
Seleksi Karyawan	X1.1	0.827
	X1.2	0.731
	X1.3	0.834
	X1.4	0.794
	X1.5	0.756
	X1.6	0.755
	X1.7	0.714
	X1.8	0.737
	X1.9	0.715
	X1.10	0.729
Pengembangan Karier	X2.1	0.739
	X2.2	0.854
	X2.3	0.775
	X2.4	0.755
	X2.5	0.788
	X2.6	0.730
	X2.7	0.730
	X2.8	0.789
	X2.9	0.770
	X2.10	0.835
Kepuasan Karyawan	Z.1	0.873
	Z.2	0.745
	Z.3	0.745
	Z.4	0.744
	Z.5	0.741
	Z.6	0.785
	Z.7	0.726
	Z.8	0.706
	Z.9	0.765
	Z.10	0.741
	Z.11	0.750
	Z.12	0.750
	Z.13	0.748
	Z.14	0.804

Kinerja Karyawan	Y.1	0.779
	Y.2	0.753
	Y.3	0.736
	Y.4	0.737
	Y.5	0.720
	Y.6	0.766
	Y.7	0.732
	Y.8	0.733
	Y.9	0.734
	Y.10	0.776

2. Nilai Cross Loading

Variabel	AVE	Deskriminan
Seleksi karyawan	0,578	0.985
Pengembangan karier	0.605	0.986
Kepuasan kerja	0.577	0.760
Kinerja	0.558	0.992

3. Nilai composite reliability

No	Variabel	Cronbach alpha	Keterangan
1	Seleksi karyawan (X1)	0.919	Reliabel
2	Pengembangan karier (X2)	0.927	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Z)	0.943	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0.912	Reliabel

Lampiran 6

Hasil Uji Inner Model

1. R-Square

No	Variabel	R Square	R-Square Adjusted
1	Kepuasan Kerja	0.981	0,980
2	Kinerja	0.987	0,986

2. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Mean	Stedev	T-statistik	P-value
Seleksi Karyawan > Kepuasan Kerja	0,488	0,101	4,822	0,000
Pengembangan Karier > Kepuasan Kerja	0,507	0,100	5,053	0,000
Seleksi Karyawan > Kinerja Karyawan	0,090	0,109	0,825	0,410
Pengembangan Karier > Kinerja Karyawan	0,313	0,134	2,343	0,020
Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0,594	0,170	3,506	0,000
Seleksi Karyawan > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.290	0.088	3.307	0.001
Pengembangan Karier > Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.302	0.117	2.588	0.010

3. Rekapitulasi Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Statistik	Keterangan Hasil
1	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (4,822 > 1,96) p-value (0,000 < 0,05)	Terbukti
2	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan.	t-statistik (5,053 > 1,96) p-value (0,000 < 0,05)	Terbukti
3	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (0,825 < 1,96) p-value (0,410 > 0,05)	Tidak terbukti
4	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (2,343 > 1,96) p-value (0,020 < 0,05)	Terbukti
5	Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.	t-statistik (3,506 > 1,96) (0,000 < 0,05) p-value	Terbukti
6	Diduga terdapat pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.	X1 – Y 0,825 <	Terbukti

		X1 – Y – Z 8,328 t-statistik (3,307 >1,96)	
7	Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.	X2 – Y 2,343 < X2 – Y – Z 8,559 t-statistik (2,588 > 1,96)	Terbukti

4. Efek mediasi

4) Pengujian efek mediasi tahap pertama

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Kinerja	0,090	0,095	0,109	0,825	0,410
Pengembangan karier-Kinerja	0,313	0,336	0,134	2,343	0,020

5) Pengujian efek mediasi tahap kedua

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Kepuasan kerja	0,488	0,479	0,101	4,822	0,000
Pengembangan karier-Kepuasan kerja	0,507	0,516	0,100	5,053	0,000

3) Specific indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-statistics	P-Values
Seleksi karyawan-Keputusan kerja-Kinerja karyawan	0,290	0,266	0,088	3,307	0,001
Pengembangan karier-Keputusan kerja-Kinerja karyawan	0,302	0,298	0,117	2,588	0,010



Lampiran 7

Surat Keterangan Penelitian



PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.

modet 54

KANTOR CABANG

Jalan Jendral Sudirman No 214 A Purbalingga 53316
Telepon : (0281)891054, 891577, 895341
Facsimile : (0281) 891892 email : h0074@bri.co.id

SURAT KETERANGAN

NO. B 106.3 / KC-VII/SDM/03/ 2021

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tuti Lestari
Jabatan : Pemimpin Cabang BRI Purbalingga

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Dira Auliana
NIM : 14311530
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian dengan Judul Pengaruh Seleksi Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Purbalingga dan Telah Menyerahkan Laporan Penelitian pada tanggal 21 Juni 2021

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Purbalingga



BIODATA PENELITI

Nama : Dira Auliana
Tempat, tanggal lahir : Purbalingga, 13 Juni 1996
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Kontak : 081239057208
Email : auliadira.da@gmail.com

