



**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI PADA PT. BANK MANDIRI KCP S.PARMAN  
MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial dan Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**FEBRINA OKTAVIA BR KARO  
NPM. 1725310921**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL DAN SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the analysis of factors that affect the performance of employees of PT. Bank Mandiri KCP S. Parman Medan. PT. Bank Mandiri KCP S. Parman Medan is a financial services company showing a decrease in employee performance, this is marked by several things including employees showing an attitude that is less skilled in accommodating customer complaints and even some employees who do not understand the substance of customer complaints. The data analysis model used is the CFA test and multiple linear regression with twelve variables and using SPSS software. CFA test results produce one factor, namely competency factor. The results of the study at the 95% confidence level and 5% test of level showed that there was a positive and significant influence on the competency variable on the performance of the employees of PT. Bank Mandiri KCP S. Parman with a Fcount of 134,511 > Ftable value of 4.08 and a sig value of 0,000 <0.05 and based on the results of the t test it was found that the t hit was 11,598 > a 1.683 table with a Sig count of 0,000 <0.05 and a value of determination of 77.1%. It is recommended to companies to continue to improve employee performance by increasing the maximum competency of each employee. The solution is to provide more perfect training, workshops and excellent service capabilities for each employee.*

*Keywords: Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan. PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan adalah merupakan perusahaan jasa keuangan menunjukkan penurunan kinerja pegawai hal ini ditandai dengan beberapa hal diantaranya pegawai menunjukkan sikap yang kurang terampil dalam menampung keluhan nasabah bahkan ada pegawai yang tidak paham tentang substansi keluhan nasabah. Model analisis data yang digunakan adalah uji CFA dan regresi linier berganda dengan dengan dua belas variabel dan menggunakan software SPSS. Hasil uji CFA menghasilkan satu faktor yakni faktor kompetensi. Hasil penelitian pada tingkat kepercayaan 95% dan *test of level* 5% menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $134.511 >$  nilai  $F_{tabel}$  4,08 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan berdasarkan hasil uji t ditemui bahwa  $t_{hit}$  sebesar  $11,598 >$   $t_{tab}$  1,683 dengan nilai Sig  $_{hitung}$   $0,000 < 0,05$  serta nilai determinasi sebesar 77,1%. Disarankan kepada perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja pegawai dengan dengan meningkatkan kompetensi yang lebih maksimal dari setiap pegawai. Solusinya adalah memberikan *training*, *workshop* dan kemampuan pelayanan prima yang lebih sempurna bagi setiap pegawai.

**Kata kunci: Kinerja**

# DAFTAR ISI

|   | Halaman     |
|---|-------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                              | <b>i</b>    |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                  | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                                | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                               | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>                             | <b>ix</b>   |
| <br>  |             |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b>                           |             |
| A. Latar Belakang Masalah .....                         | 1           |
| B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....               | 5           |
| C. Perumusan Masalah .....                              | 6           |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....                   | 6           |
| E. Keaslian Penelitian.....                             | 7           |
| <br>  |             |
| <b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>                      |             |
| A. Landasan Teori .....                                 | 10          |
| 1. Kinerja .....  | 10          |
| a. Pengertian kinerja .....                             | 10          |
| b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai..... | 10          |
| c. Indikator Kinerja Pegawai .....                      | 11          |
| 2. Kompetensi.....                                      | 13          |
| a. Pengertian Kompetensi .....                          | 13          |
| b. Aspek Kompetensi.....                                | 14          |
| c. Karakteristik Kompetensi .....                       | 15          |
| d. Indikator Kompetensi .....                           | 16          |
| 3. Konflik Kerja.....                                   | 17          |
| a. Pengertian Konflik Kerja .....                       | 17          |
| b. Penyebab Konflik Kerja.....                          | 18          |
| c. Indikator Konflik Kerja.....                         | 19          |
| 4. Kepuasan Kerja .....                                 | 21          |
| a. Pengertian Kepuasan Kerja.....                       | 21          |
| b. Teori Kepuasan Kerja .....                           | 21          |
| c. Indikator Kepuasan Kerja .....                       | 22          |
| 5. Kompensasi .....                                     | 23          |
| a. Pengertian Kompensasi.....                           | 23          |
| b. Tujuan kompensasi .....                              | 24          |
| c. Azas Kompensasi.....                                 | 25          |
| d. Indikator Kompensasi .....                           | 26          |
| 6. Komitmen Organisasional .....                        | 29          |
| a. Pengertian Kompensasi.....                           | 29          |
| b. Komponen Komitmen Organisasional.....                | 29          |
| c. Indikator Komitmen Organisasional.....               | 31          |

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| 7. Pengembangan Karir .....           | 32             |
| a. Pengertian Pengembangan Karir..... | 32             |
|                                       | <b>Halaman</b> |
| b. Tujuan Pengembangan Karir .....    | 32             |
| c. Indikator Pengembangan Karir ..... | 34             |
| 8. Stres Kerja .....                  | 37             |
| a. Pengertian Stres Kerja.....        | 37             |
| b. Penyebab Stres Kerja.....          | 37             |
| c. Indikator Stres Kerja .....        | 39             |
| 9. Lingkungan Kerja .....             | 44             |
| a. Pengertian Lingkungan Kerja .....  | 44             |
| b. Bentuk Lingkungan Kerja.....       | 45             |
| c. Indikator Lingkungan Kerja.....    | 46             |
| 10. Motivasi .....                    | 49             |
| a. Pengertian motivasi.....           | 49             |
| b. Model Motivasi.....                | 49             |
| c. Indikator Motivasi.....            | 49             |
| 11. Kemampuan.....                    | 54             |
| a. Pengertian Kemampuan .....         | 54             |
| b. Indikator Kemampuan .....          | 55             |
| 12. Disiplin kerja .....              | 56             |
| a. Pengertian Disiplin Kerja.....     | 56             |
| b. Bentuk Disiplin Kerja .....        | 57             |
| c. Indikator Disiplin Kerja .....     | 57             |
| 12. Loyalitas .....                   | 58             |
| a. Pengertian Loyalitas.....          | 58             |
| b. Indikator Loyalitas.....           | 59             |
| B. Penelitian terdahulu .....         | 61             |
| C. Kerangka Konseptual.....           | 67             |
| D. Hipotesis .....                    | 71             |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Pendekatan Penelitian.....                        | 73 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian.....                  | 73 |
| C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional..... | 74 |
| D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data.....    | 77 |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                      | 78 |
| F. Teknik Analisis Data .....                        | 79 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|   |     |
|---|-----|
| A. Hasil penelitian.....                  | 86  |
| 1. Gambaran Umum PT. Bank Mandiri .....   | 86  |
| a. Sejarah Singkat PT. Bank Mandiri ..... | 86  |
| b. Struktur Organisasi .....              | 89  |
| 2. Karakteristik Responden .....          | 89  |
| 3. Deskripsi Jawaban Responden .....      | 89  |
| 4. Uji Kualitas Data .....                | 129 |
| 5. Uji Asumsi Klasik .....                | 133 |

|  |                |
|--|----------------|
| 6. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ..... | 137            |
| 7. Uji Regresi Linier .....                  | 141            |
|  | <b>Halaman</b> |
| 8. Uji Kesesuaian/Uji Hipotesis .....        | 142            |
| 9. Uji Koefisien determinasi .....           | 143            |
| B. Pembahasan Hasil Penelitian .....         | 144            |
| <br><b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>        |                |
| A. Kesimpulan .....                          | 145            |
| B. Saran .....                               | 145            |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

| <b>No. Tabel</b>   | <b>Judul Tabel</b>   | <b>Halaman</b> |
|--------------------|--|----------------|
| Tabel 2.1          | Penelitian Terdahulu .....   | 61             |
| Tabel 3.1          | Rencana Penelitian.....  | 73             |
| Tabel 3.2          | Defenisi Operasional Variabel.....                                   | 74             |
| Tabel 3.3          | Kriteria KMO.....  | 80             |
| Tabel 4.1          | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                            | 90             |
| Tabel 4.2          | Responden Berdasarkan Usia .....                                     | 90             |
| Tabel 4.3          | Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                       | 91             |
| Tabel 4.4          | Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....                              | 91             |
| Tabel 4.5          | Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden .....                 | 92             |
| Tabel 4.6          | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Intelektual..      | 92             |
| Tabel 4.7          | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Emosional..        | 93             |
| Tabel 4.8          | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompetensi Sosial .....       | 94             |
| Tabel 4.9          | Penilaian Responden Terhadap Indikator Konflik Tugas .....           | 95             |
| Tabel 4.10         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Konflik Hubungan .....        | 96             |
| Tabel 4.11         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Konflik Proses .....          | 97             |
| Tabel 4.12         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Internal.. .....       | 98             |
| Tabel 4.13         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Eksternal.....         | 99             |
| Tabel 4.14         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Individu .....         | 100            |
| Tabel 4.15         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompensasi Finansial...101    |                |
| <b>T</b> abel 4.16 | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompensasi NonFinansial ..102 |                |
| Tabel 4.17         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Ciri Pribadi .....            | 103            |
| Tabel 4.18         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Ciri Pekerjaan .....          | 104            |
| Tabel 4.19         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja.....105      |                |
| Tabel 4.20         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Prestasi Kerja.....106        |                |
| Tabel 4.21         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesetiaan .....               | 107            |
| Tabel 4.22         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Pembimbing.....108            |                |
| Tabel 4.23         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Beban Pekerjaan.....109       |                |
| Tabel 4.24         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Tekanan Kerja .....           | 110            |
| Tabel 4.25         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Konflik.....111               |                |
| Tabel 4.26         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Ling Kerja Fisik .....        | 112            |
| Tabel 4.27         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Ling Kerja Non Fisik....113   |                |
| Tabel 4.28         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Instrinsik.....114     |                |
| Tabel 4.29         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Ekstrinsik .....       | 115            |
| Tabel 4.30         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemp Teknik .....             | 116            |
| <b>T</b> abel 4.31 | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemp Hub Manusiawi..117       |                |
| Tabel 4.32         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemp Konseptual .....         | 120            |
| Tabel 4.33         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Waktu .....              | 121            |
| Tabel 4.34         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Peraturan.....122        |                |
| Tabel 4.35         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Perilaku.....123         |                |
| Tabel 4.36         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Peran serta.. .....           | 124            |
| Tabel 4.37         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesadaran .....               | 125            |
| Tabel 4.38         | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas.....126             |                |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.39 | Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas.....         | 127 |
| Tabel 4.40 | Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu ..... | 128 |
|            | <b>Halaman</b>   |     |
| Tabel 4.41 | Penilaian Responden Terhadap Indikator Keandalan.....        | 129 |
| Tabel 4.42 | Uji Validitas.....   | 130 |
| Tabel 4.43 | Item Tidak Valid.....  | 132 |
| Tabel 4.44 | Uji Realibilitas .....                                       | 132 |
| Tabel 4.45 | <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....              | 134 |
| Tabel 4.46 | Uji Multikolinieritas .....                                  | 135 |
| Tabel 4.47 | Hasil Uji KMO dan <i>Barrlett's Test</i> .....               | 137 |
| Tabel 4.48 | Hasil Uji MSA .....  | 137 |
| Tabel 4.49 | <i>Communalities</i> .....                                   | 138 |
| Tabel 4.50 | Pembentukan Nilai Faktor .....                               | 140 |
| Tabel 4.51 | <i>Hasil Regresi Linier</i> .....                            | 141 |
| Tabel 4.52 | Hasil Uji F.....   | 142 |
| Tabel 4.53 | <i>Hasil Uji t</i> .....                                     | 143 |
| Tabel 4.54 | Hasil Uji Determinan .....                                   | 143 |



## DAFTAR GAMBAR

| <b>No. Gambar</b> | <b>Judul Gambar</b>                       | <b>Halaman</b> |
|-------------------|---|----------------|
| Gambar 2.1        | Model Penelitian Sebelum Uji Faktor ..... | 71             |
| Gambar 4.1        | Struktur organisasi .....                 | 89             |
| Gambar 4.2        | Kurva Histogram Normalitas .....          | 133            |
| Gambar 4.3        | P-P Plot .....                            | 134            |
| Gambar 4.4        | Scatterplot.....                          | 136            |

## DAFTAR LAMPIRAN

| <b>No. Lampiran</b> | <b>Judul Lampiran</b>       | <b>Halaman</b> |
|---------------------|-----------------------------|----------------|
| Lampiran 1.         | Koesioner Penelitian.....   | 149            |
| Lampiran 2.         | Daftar Tabel F.....         | 159            |
| Lampiran 3.         | Daftar Tabel T .....        | 160            |
| Lampiran 4.         | Hasil Pengolahan SPSS ..... | 161            |

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan karunia-Nya, serta atas pencerahan -Nya lah, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul: Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan.

Penulis menyadari tanpa bantuan dari berbagai pihak maka penulisan skripsi ini tidak akan dapat selesai oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar. S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Rizal Ahmad S.E., M.Si., selaku pembimbing I saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. Dewi Nurmasari, S.E., M.Si.,selaku pembimbing II saya telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Bank Mandiri KCP S. Parman Medan, yang telah memberikan waktunya dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.

6. Seluruh keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dorongan baik materi maupun spritnya dalam menyelesaikan studi di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak memerlukan penyempurnaan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Tuhan YME memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Medan, Februari 2020  
Penulis

**Febrina Oktavia Br Karo**  
**NPM. 1725310921**

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) masih menjadi tumpuan penting bagi pelayanan perusahaan perbankan karena sumber daya manusia mempunyai peran paling vital dalam setiap kegiatan perusahaan yang bergerak dibidang jasa perbankan, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana teknologi yang canggih tetap SDM yang menjadi penggerak keseluruhan kecanggihannya tersebut. Sumber daya manusia sebagai elemen penting dalam sebuah perusahaan maka sangat penting untuk memperhatikan hal-hal yang menjadi pemacu kinerja karyawan secara maksimal.

Kompetensi merupakan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan kemampuannya untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang pernah dilakukannya oleh sebab itu pegawai sangat penting memiliki kompetensi dalam bidang pekerjaan sehingga saat pegawai melaksanakan tugasnya tidak banyak mengalami kendala maupun hambatan yang berarti.

Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Secara lebih rinci, **Spencer** mengemukakan bahwa

kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi – ciri khas, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul – *superior performer* di tempat kerja.

Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar – *underlying characteristic* karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Konflik kerja merupakan suatu keadaan yang memicu ketidaksesuaian antara dua pegawai atau lebih anggota organisasi ataupun kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena pada kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaaan kompetensi, status, tujuan, nilai atau persepsi. Sebuah konflik kerja tidak dapat dibiarkan karena akan memicu keadaan yang menyebabkan terjadinya penurunan semangat dalam beraktifitas dan pihak manajemen perlu dengan segera melakukan tindakan-tindakan guna memperbaiki keadaan dan atau juga mengembalikan keadaan seperti semula dengan melakukan manajemen konflik yang benar .

Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan yang diakibatkan oleh persepsi bahwa pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya atau memperhitungkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang pegawai.

Kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam kinerja pegawai karena dengan kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai diharapkan pegawai dapat secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi yang dimilikinya begitu juga jika pegawai merasa puas maka diharapkan terjadi penurunan konflik di dalam organisasi.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan dengan adanya sistem kompensasi yang maka kinerja pegawai juga diharapkan meningkat karena kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa atas pengorbanan yang diberikan pegawai terhadap perusahaan selain itu kompensasi juga adalah suatu bentuk penghargaan dari perusahaan kepada pegawai karena telah mencurahkan segala daya dan upayanya demi kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasional adalah keinginan atau dorongan dari dalam diri pegawai untuk memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja dan selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi diwujudkan oleh pegawai dalam bentuk kesetiaan ataupun kerelaan berkorban demi perusahaan dengan komitmen organisasi maka kinerja pegawai juga akan terlihat lebih baik namun komitmen organisasi tidak dapat begitu saja terjadi melainkan ada hal yang harus menguatkannya dan diantaranya adalah kompensasi atau kepuasan kerja.

Pengembangan karir sebagai sebuah proses peningkatan kemampuan kerja pegawai yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan sehingga pengembangan karir merupakan tindakan seseorang pegawai untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori baik oleh perusahaan, manajer atau pun pihak lain. Pegawai bekerja tidak hanya mengharapkan kompensasi yang baik melainkan bagaimana perusahaan melakukan pengembangan karir atas diri mereka karena mendapatkan posisi jabatan tertentu dalam perusahaan juga penting bagi seorang pegawai sebagai wujud atas apa yang selama ini telah mereka lakukan terhadap perusahaan dan dengan bentuk pengembangan karir yang baik maka pegawai akan terus memperbaiki kinerjanya.

Stres kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pegawai dan apabila tingkat stres yang terlalu tinggi dapat mengancam kemampuan pegawai untuk menghadapi lingkungan kerjanya serta berdampak terhadap gangguan pelaksanaan pekerjaan mereka dan akhirnya yakni terjadinya penurunan kinerja yang tidak diharapkan oleh perusahaan.

Kinerja pegawai kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sebagai suatu hasil kerja baik dari kualitas maupun kuantitas merupakan hal sangat diharapkan oleh perusahaan untuk terus meningkat sampai pada titik puncak optimal namun kinerja sangat tergantung dari faktor yang dapat mempengaruhinya karena dari faktor tertentu baik namun jika faktor yang lain buruk maka kinerja pegawai belum tentu dapat



meningkat oleh sebab itu perlu dan sangat krusial bagi perusahaan untuk terus melakukan evaluasi atas faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

PT. Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu (KCP) S.Parman Medan adalah perusahaan yang bergerak pada bidang perbankan yang dalam pelaksanaan kegiatannya memberikan jasa pelayanan dan selalu bertemu dengan nasabah memerlukan pegawai yang memiliki kinerja terbaik karena jasa merupakan suatu hal yang sangat sensitif dikatakan sensitif karena nasabah dapat langsung memberikan penilaian atas layanan yang diberikan oleh pegawai dan pelayanan merupakan kunci utama dalam jasa perbankan.

Pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai pada PT. Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu (KCP) S.Parman Medan bukan tanpa hambatan, hambatan yang dimaksud adalah dari sikap pegawai yang tidak terampil dalam menampung keluhan nasabah bahkan ada pegawai yang tidak paham tentang substansi keluhan nasabah, terjadinya perbedaan pendapat atas sebuah masalah yang berakhir pada konflik dan hal ini akan terlihat pada saat rapat akan saling serang secara pribadi untuk saling menjatuhkan, banyaknya keluhan pegawai atas jam kerja yang terlalu berlebihan sehingga sering harus kerja lembur, kemudian upah lembur tidak sesuai dengan jam lembur yang dilakukan pegawai, terjadinya penurunan komitmen pegawai untuk tetap berada di dalam perusahaan seperti adanya keinginan untuk mengundurkan diri atau pindah pada perusahaan perbankan lain yang lebih menjanjikan seperti perbankan BUMN, pegawai juga merasa pengembangan karir yang tidak adil dan transparan misal penempatan posisi jabatan karena adanya kedekatan dengan orang-orang tertentu serta terlihatnya

gejala stres kerja seperti pegawai pria yang tiba-tiba merokok atau beberapa pegawai yang mudah marah yang sebelumnya tidak seperti itu.

Gejala ini dapat menunjukkan terjadinya penurunan kinerja pegawai oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang kinerja dengan judul “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri KCP S. Parman Medan.”

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Bertitik tolak dari permasalahan yang dibahas pada latar belakang permasalahan di atas, penulis melihat ada beberapa masalah yang terjadi dan mengidentifikasikan sebagai berikut:

- a. Pegawai menunjukkan sikap yang kurang terampil dalam menampung keluhan nasabah bahkan ada pegawai yang tidak paham tentang substansi keluhan nasabah.
- b. Pegawai sering berbeda pendapat atas sebuah masalah yang berakhir pada konflik dan akan terlihat pada saat rapat akan saling serang secara pribadi.
- c. Pegawai merasakan jam kerja yang terlalu berlebihan sehingga sering harus kerja lembur
- d. Pegawai merasa ketidaksesuaian upah lembur dengan jam lembur yang dilakukan
- e. Pegawai masih berkeinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.
- f. Pegawai merasa ketidakadilan dan kurangnya transparansi dalam pengembangan karir.

- g. Pegawai merasakan mudah marah tanpa sebab.

## **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah-masalah di atas, maka penulis membatasi masalah hanya pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan.

## **C. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan ?
2. Apakah hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan ?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji dan menganalisis apakah hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan
- b. Untuk menguji dan menganalisis apakah hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan.

## 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

a. Bagi penulis

Merupakan wahana melatih, menulis dan berpikir secara ilmiah dengan menerapkan teori dan literatur yang ada. Terutama pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

b. Bagi PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan

Sebagai masukan atau saran bagi PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan dalam hal faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

c. Bagi Universitas Pancabudi Medan

Sebagai referensi bagi para akademis atau peneliti lain yang tertarik untuk mengadakan penelitian di bidang permasalahan yang sama pada masa yang akan datang.

## E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Samsul Rizal dan Moh. Aris Pasigai (2017) dengan skripsi berjudul “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat KPI Daerah Sulawesi Selatan, sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan”.

Perbedaan penelitian terletak pada :

1. **Model penelitian:** dalam penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier berganda dengan 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat.

Penelitian ini menggunakan model analisis faktor dengan 12 (duabelas) faktor.

2. **Variabel penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel bebas. (disiplin, pendidikan dan pelatihan, suasana kerja) dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan 12 faktor (kompetensi, konflik kerja, kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasional, pengembangan karir, stres kerja, lingkungan kerja, motivasi, kemampuan, disiplin kerja dan loyalitas).
3. **Jumlah populasi dan sampel:** penelitian terdahulu memiliki jumlah populasi 30 orang dan menggunakan 30 sampel sedangkan penelitian ini memiliki jumlah populasi 42 orang dan semua populasi dijadikan sampel penelitian.
4. **Waktu penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2017 sedangkan penelitian ini tahun 2019
5. **Lokasi penelitian:** lokasi penelitian terdahulu di Sekretariat KPI Daerah Sulawesi Selatan sedangkan lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan

Perbedaan model penelitian, variabel penelitian, jumlah populasi, sampel, waktu dan lokasi penelitian menjadikan perbedaan yang membuat keaslian penelitian ini dapat terjamin dengan baik.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Landasan Teori**

#### **1. Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Donelly dalam Masram dan Mu'ah (2016:116) kinerja adalah “Merupakan rujukan pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik” Selanjutnya Mangkunegara (2013:10) menyatakan kinerja (prestasi kerja) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” berikutnya menurut Wood et al (Bagia, 2015:146) “Kinerja adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi”. Kemudian Robbins (Bagia, 2015:146) menyebutkan “Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah merupakan rujukan pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dan menurut Ainsworth et al (Bagia, 2015:146) kinerja dipengaruhi oleh klaritas peran,

kompetensi, lingkungan, nilai, preferensi dan imbalan. Berikutnya menurut Blumberg dan Pringle (Bagia, 2015:146) kinerja individu dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan, kesempatan atau peluang dan motivasi sedangkan menurut Handoko (2017:236) kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja, konflik, kompetensi, tingkat stres, kompensasi, komitmen organisasi, karir, lingkungan kerja, kemampuan, motivasi, loyalitas, disiplin kerja dan berperilaku lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini merujuk pada konsep Handoko yakni pada kompetensi, konflik kerja, kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasional, pengembangan karir, stres kerja, lingkungan kerja, motivasi, kemampuan, disiplin kerja dan loyalitas.

### **c. Indikator Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2013:13) mengatakan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

#### **1. Kualitas kerja**

Menunjukkan kerapian, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### **2. Kuantitas kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

4. Keandalan

Kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

Selanjutnya menurut Mathis (2009:378) kinerja dapat dilihat dari adalah:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas

Ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi, tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.



### 3. Kehadiran

Keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

### 4. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan keandalan.

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai harus menggunakan kompetensi yang ada pada dirinya dan menurut Mangkunegara (2015:88) kompetensi sumber daya manusia adalah “kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya”. Kemudian menurut Sutrisno (2016:203) kompetensi adalah “suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kompetensi dalam penelitian ini adalah kompetensi yang

berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

#### **b. Aspek Kompetensi**

Aspek atau komponen yang membentuk kompetensi menurut Hutapea (Thoha, 2012:101), yaitu :

##### 1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

##### 2) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

##### 3) Sikap (*attitude*)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

### c. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (Wibowo, 2010:111), yaitu:

1) Motif (*Motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, megarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2) Sifat (*Traits*)

Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.

3) Konsep diri (*Self Concept*)

Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.

4) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5) Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

#### **d. Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer dan Spencer (Bagia, 2015:31) terdapat banyak indikator kompetensi yang dibagi pada tiga bagian besar, yakni:

1) Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu dengan indikator inisiatif, berpikir analitik dan konseptual, keahlian praktikal serta kemampuan linguistik dan naratif.

2) Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai masalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional dengan indikatornya kepedulian, pengendalian diri, percaya diri dan kemampuan beradaptasi.

3) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi masalah di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial dengan indikatornya adalah kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerjasama, mengarahkan dan bekerja dalam tim.

Selanjutnya Moeheriono (2012:15) ada lima indikator kompetensi individu dalam organisasi yakni:

- 1) *Task skills* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
- 2) *Task Management skills* yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
- 3) *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
- 4) *Job role environment skills* yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
- 5) *Transfer skills* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel kompetensi dalam penelitian ini adalah: kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial.

### **3. Konflik Kerja**

#### **a. Pengertian Konflik Kerja**

Adanya pertentangan atau ketidaksesuaian diantara individu dalam organisasi merupakan konflik kerja dan Menurut Robbins (Arifin dan Khalikussabir, 2017:110) konflik adalah “suatu kondisi dimana satu pihak merasakan pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama”. Berikutnya menurut Handoko (2017:344) merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi ataupun kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena pada kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-

sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan konflik kerja dalam penelitian ini adalah suatu kondisi dimana satu pihak merasakan pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

#### **b. Penyebab Konflik Kerja**

Penyebab konflik kerja dapat terjadi dari berbagai macam interaksi dan menurut Edelmann (Arifin dan Khalikussabir,2017:113) penyebab konflik adalah:

##### 1) Karakteristik kelompok

Keberadaan kelompok dalam lingkungan kerja maupun di lingkungan yang lebih luas, secara umum dapat menimbulkan konflik interpersonal di tempat kerja. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kelompok adalah kohesivitas kelompok atau peran saling memiliki dan saling berbagi di antara anggota kelompok. Dalam situasi ini seringkali terjadi adanya satu kelompok sulit untuk menerima kelompok lain, karena perbedaan ras, agama, jenis kelamin atau lainnya

##### 2) Aturan main

Semua pola hubungan antara satu orang dengan lainnya telah diatur oleh serangkaian aturan informal, yaitu tingkah laku yang menurut kebanyakan orang dianggap layak dan tidak layak dalam konteks tertentu. Aturan ini mengarahkan dan menyatukan tingkah laku kita serta membantu menghindari kita dari berbagai kesulitan dan konflik.

3) Perselisihan antar pribadi

Kebanyakan konflik terjadi antara dua orang yang menghadapi situasi sama dengan cara berbeda.

4) Perbedaan gender

Banyak hal yang membuat masalah gender dianggap dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja dan hubungan kerja

5) Perbedaan usia

Secara umum, pekerja berusia lebih tua cenderung lebih berpengalaman dan menempati posisi jabatan yang lebih mapan, sedangkan para pekerja muda usia cenderung memiliki keterampilan dan pengetahuan terbaru.

6) Persepsi situasi

Konflik memang jarang terlihat karena masing – masing pihak memiliki persepsi sendiri dan pengertian yang sangat berbeda satu sama lain terhadap suatu peristiwa yang sama.

**c. Indikator Konflik Kerja**

Mengukur konflik kerja dapat dilihat dari beberapa hal dan menurut Chen dan Ayoko (Guntoro, 2016:23) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

1) Konflik tugas

Terjadi ketika anggota tim memiliki ide yang berbeda-beda, dan opini tentang isu-isu spesifik untuk tugas dibawa diskusi seperti keputusan strategis atau informasi untuk dimasukkan dalam laporan.

## 2) Konflik hubungan

Berkaitan dengan perbedaan pendapat atas nilai-nilai pribadi dan tingkah laku antara individu yang berhubungan negatif dengan kinerja saat pengambilan suatu keputusan.

## 3) Konflik proses

Melibatkan perbedaan pendapat tentang strategi untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dan bukan tentang konten atau substansi tugas itu sendiri.

Selanjutnya menurut Robbins (Handoko, 2017:200) membagi indikator konflik menjadi 2 (dua) macam yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*) yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, indikator-indikator itu adalah sebagai berikut:

### 1) Konflik fungsional:

- a) Bersaing untuk meraih prestasi.
- b) Pergerakan positif menuju tujuan.
- c) Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
- d) Dorongan melakukan perubahan.

### 2) Konflik Disfungsional:

- a) Mendominasi diskusi.
- b) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- c) Benturan kepribadian.
- d) Perselisihan antar individu.
- e) Ketegangan.



Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel konflik kerja dalam penelitian ini adalah: konflik tugas, konflik hubungan dan konflik proses.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan bagi pegawai jika telah menyelesaikan pekerjaannya dan menurut Wood (Bagia, 2015:124) kepuasan kerja adalah “tingkat dimana individu merasa positif atau negatif mengenai pekerjaan mereka”. Berikutnya menurut Harris (Bagia, 2015:124) kepuasan kerja adalah “perasaan senang seorang pekerja terhadap pekerjaan atau organisasinya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah tingkat dimana individu merasa positif atau negatif mengenai pekerjaan mereka.

##### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:117) teori kepuasan kerja berdasarkan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli yang menghubungkan antara kepuasan dan ketidakpuasan individu dalam pelaksanaan pekerjaannya, teori kepuasan kerja tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

###### 1) Teori perbedaan (*discrepancy theory*)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang

dirasakan individu. Kepuasan kerja individu bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa diharapkan oleh individu.

2) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*)

Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja individu bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan individu. Individu akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan individu terpenuhi, makin puas pula individu tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan individu tidak terpenuhi, Individu itu akan merasa tidak puas.

3) Teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*)

Kepuasan kerja individu bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh individu dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh individu dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi individu akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok.

**c. Indikator Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa indikator dan menurut Drafke dan Kosen (Bagia, 2015:134) indikator kepuasan kerja berasal dari tiga faktor, yakni:

- 1) Faktor internal yang meliputi variasi pekerjaan, otonomi dan umpan balik dan pengakuan.
- 2) Faktor eksternal yang meliputi kompensasi, kesempatan, keamanan kerja dan interaksi sosial

3) Faktor individu, meliputi komitmen, keterlibatan kerja dan usaha/rasio imbalan.

Selanjutnya menurut Smith, et.al (dalam Zaini, 2016:76) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Sistem penggajian (*pay*) yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak
- 2) Kesempatan untuk dipromosikan (*promotion opportunities*) yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja
- 3) Pengawasan (*supervise*), pengawas yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan pengawas seringkali dianggap sebagai tauladan
- 4) Rekan kerja (*co-workers*), merupakan yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan atasannya ataupun karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah: faktor internal, faktor eksternal dan faktor individu.

## **5. Kompensasi**

### **a. Pengertian Kompensasi**

Setiap pegawai tentunya berharap atas kompensasi yang layak bagi mereka dan kompensasi menurut Hasibuan (2014:118) adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Berikutnya menurut Panggabean (Fauzi, 2014:2) kompensasi adalah “setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kompensasi dalam penelitian ini adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### **b. Tujuan Kompensasi**

Adapun tujuan kompensasi menurut Kadarisman (2012:98), yaitu:

##### 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari atau dengan kata lain untuk mencukupi kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan pendapatan untuk keluarga maupun untuk dirinya sendiri.

##### 2) Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif. Dalam hal ini kompensasi berperan sebagai alat memotivasi karyawan. Jika karyawan memiliki produktivitas yang tinggi maka kompensasi atau insentif yang didapat juga akan tinggi sehingga pendapatan karyawan bertambah. Tetapi jika karyawan produktivitasnya rendah maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga rendah.

3) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya perusahaan tersebut. Karena pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang tinggi.

4) Menciptakan keseimbangan dan keahlian

Ini berarti pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi karyawan pada jabatan sehingga tercipta keadilan dalam pemberian kompensasi. Karyawan yang memiliki kedudukan lebih tinggi pastinya memiliki tanggung jawab yang tinggi pula sehingga pemberian kompensasi juga pasti tinggi. Sebaliknya karyawan yang lebih rendah posisinya akan mendapat pemberian kompensasi yang lebih rendah.

**c. Azas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014:63) azas kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberi hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan adil akan tercipta suasana kerja yang sama baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

## 2) Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manager personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan *qualified* tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

### **d. Indikator Kompensasi**

Menurut Nawawi (2013:316) kompensasi diberikan kepada karyawan dalam bentuk sebagai berikut:

#### 1) Kompensasi finansial, bentuk kompensasi ini ada dua macam yang terdiri dari:

a) Kompensasi langsung merupakan hak yang diperoleh karyawan dan menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi langsung terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

(1) Bayaran pokok yang di dalamnya termasuk gaji, upah yaitu : suatu penerimaan sebagai imbalan dari perusahaan kepada pekerja untuk suatu pekerjaan maupun jasa yang akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang telah ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara direksi dengan pekerja.

(2) Tunjangan tetap yaitu sejumlah uang yang diberikan kepada pekerja sebagai tambahan penerimaan yang diberikan bersamaan dengan pembayaran upah bulanan. Terdiri dari tunjangan air, tunjangan listrik

dan tunjangan bahan bakar serta tunjangan beras pekerja yang besarnya ditetapkan oleh perusahaan.

(3) Tunjangan tidak tetap yaitu sejumlah uang yang disepakati diterima oleh pekerja sebagai tambahan penerimaan bagi pekerja.

(4) Tunjangan struktural yaitu tunjangan yang diberikan kepada pekerja yang memegang jabatan puncak dan setingkat kepala urusan.

(5) Bayaran Prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan-kenaikan gaji dengan kinerja individu. Bayaran prestasi adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya.

(6) Natura yaitu catu beras pekerja dan bayaran Insentif (*Insentive pay*).

b) Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan. Kompensasi tidak langsung juga memiliki beberapa bagian, yaitu :

(1) Program-program perlindungan, termasuk di dalamnya asuransi kesehatan, pensiun, jaminan sosial tenaga kerja.

(2) Bayaran di luar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil, lembur.

(3) Fasilitas-fasilitas terdiri dari kendaraan, ruang kantor, rumah dinas, tunjangan sewa rumah.

2) Kompensasi non finansial, bentuk kompensasi ini juga terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu:

a) Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan.

Kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab menarik, pengakuan, rasa pencapaian

b) Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Kompensasi ini terdiri dari kebijakan-kebijakan yang sehat, pengawasan yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

Selanjutnya menurut Handoko (dalam Dewi, 2014:17) kompensasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1) Kompensasi langsung (*Direct compensation*)

Kompensasi langsung yakni yang sering disebut sebagai gaji atau upah, Gaji pada umumnya didefinisikan sebagai pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan untuk karyawan-karyawan klerikal, administratif, manajerial dan profesional (karyawan berkerah putih) sedangkan upah biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok – kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan (karyawan berkerah biru).

2) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefits*) merupakan bentuk penyediaan paket benefits dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel kompensasi dalam penelitian ini adalah: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.



## **6. Komitmen Organisasional**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan indentifikasi pegawai pada perusahaan dan menurut Hadiyani (2013:162) komitmen organisasional “merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri individu yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja yang selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja”. Berikutnya menurut Porter *et.al* (Adolfina,2014:866) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam bagian organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri individu yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja yang selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja.

### **b. Komponen Komitmen Organisasional**

Menurut Meyer (Sopiah, 2014:157) komponen komitmen organisasional terdiri atas:

1) *Affective Commitment*

Terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

2) *Continue Commitment*

Muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3) *Normative Commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sikap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki komitmen organisasi dengan dasar *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga pegawai tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas jasa apa yang telah diterima dari organisasi.

### c. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Steers (dalam Sopiah, 2014:63) indikator komitmen organisasional, yaitu:

1) Ciri pribadi kinerja

Termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.

2) Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja

3) Pengalaman kerja

Seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Selanjutnya Meyer dalam Sopiah (2014:157) menyebutkan indikator komitmen organisasi terdiri atas:

1) *Affective Commitment*

Terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

2) *Continue Commitment*

Muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

3) *Normative Commitment*

Timbul dari nilai-nilai dalam diri pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah: ciri pribadi, ciri pekerjaan dan pengalaman kerja.

## **7. Pengembangan Karir**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Setiap pegawai dalam tentu berharap adanya pengembangan karir yang baik bagi posisi mereka di perusahaan dan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2015:77) adalah “aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”. Berikutnya menurut Rivai (2014:290), pengembangan karir adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori baik oleh perusahaan, manajer, atau pun pihak lain”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan pengembangan karir dalam penelitian ini adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2015:77) adalah:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas karyawan lebih tinggi.

3) Membantu karyawan menyadari potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir adalah suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan memiliki mental lebih sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan diri dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

8) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

9) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) untuk jangka waktu panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jangka waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

**c. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2013:215) indikator dalam pengembangan karir adalah:

1) Prestasi kerja yang memuaskan

Tolak ukur pengembangan karir seorang karyawan adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan agar diusulkan oleh atasannya untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan kinerja karyawan.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor

adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan untuk memperoleh kinerja yang memuaskan dari karyawan yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Selanjutnya menurut pengembangan karir menurut Rivai (2014:291), dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1) Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

2) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM

membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3) Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik

4) Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada pegawai tentang keputusan penempatan pegawai berikut alasannya. Perkembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya, kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.



Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel pengembangan karir dalam penelitian ini adalah: prestasi kerja yang memuaskan, kesetiaan pada organisasi dan pembimbing dan sponsor.

## **8. Stres Kerja**

### **a. Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja merupakan suatu kondisi yang menyebabkan pegawai mengalami ketegangan dan menurut Dewi, et al (Pujiastuti, 2013:4) stress kerja yaitu “ketegangan yang dialami karyawan karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaanya”. Berikutnya menurut Handoko (2017:200), stres adalah “suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang”. Tingkat stres yang terlalu tinggi dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan stress kerja dalam penelitian ini adalah ketegangan yang dialami karyawan karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaanya.

### **b. Penyebab Stres Kerja**

Menurut Luthans (Umam,2013:211), penyebab stress karyawan terdiri dari:

1) *Extra organizational stressors* (stresor ekstra organisasi)

Kekuatan dan kejadian dari luar memiliki dampak yang besar terhadap stres karena stres kerja tidak hanya terbatas pada hal yang terjadi dalam organisasi selama jam kerja. Pada kenyataannya, stresor diluar organisasi berhubungan dengan efek dan perasaan negatif pada pekerjaan. Selain mempengaruhi desain struktur sebuah perusahaan, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres parakaryawan dalam perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Perubahan teknologi adalah faktor lingkungan ketiga yang dapat menyebabkan stres, karena inovasi-inovasi baru yang dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan jadi usang dalam waktu singkat, komputer, sistem robotik, otomatisasi dan berbagai bentuk inovasi teknologi lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stres. Stresor ekstra organisasi yang lain dapat mencakup hal seperti keluarga, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal.

2) *Organizational stressors* (stresor organisasi)

Selain stresor potensial yang terjadi di luar organisasi terdapat juga stresor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Meskipun organisasi terbentuk dari kelompok dan individu, terdapat dimensi yang lebih luas. Khusus pada organisasi yang terdapat stresor di dalamnya. Stresor organisasi terdiri dari kebijakan dan strategi administratif, struktur dan sesain organisasi, proses organisasi, serta kondisi kerja. Contoh lain yang lebih khusus dari stresor organisasi adalah tanggung jawab tanpa otoritas, ketidak mampuan

menyuarakan keluhan, penghargaan yang tidak memadai, dan kurangnya deskripsi kerja yang dapat menurunkan hubungan antar karyawan

3) *Group Stressors* (Stresor kelompok)

Kelompok dapat menjadi salah satu sumber stres. Stresor kelompok terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intra-individu, interpersonal, dan intergrup. Karyawan yang kurang merasakan kebersamaan dan sering terjadi konflik di dalam kelompok kerja akan membuat karyawan tertekan, karena kurangnya rasa dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) *Individual Stressors* (Stresor individual)

Stresor individual dapat disebabkan karena seperti pola kepribadian Tipe A, *control personal*, ketidakberdayaan yang dipelajari, dan daya tahan psikologis mungkin saja mempengaruhi tingkat stres yang dialami seseorang. Faktor-faktor pribadi ini terutama dapat menyangkut masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak-anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan yang lalu dapat terbawa sampai ketempat kerja. Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak dari pada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka.

**c. Indikator Stres Kerja**

Menurut Robbins (Handoko,2017:214) stres kerja dapat diukur melalui:

1) *Workload* atau beban pekerjaan

Beban pekerjaan meliputi dua hal, yaitu : target pekerjaan yang terlalu tinggi dan kelelahan. Pemberian target pekerjaan yang terlalu tinggi, yang tidak sesuai dengan kemampuan fisik atau keahlian karyawan akan membuat karyawan terbebani dan memicu timbulnya stres kerja. Pemberian target pekerjaan yang terlalu tinggi juga membuat karyawan kelelahan. Pemberian target pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan karyawan.

2) *Pressure* atau tekanan

Tekanan muncul ketika waktu yang diberikan perusahaan untuk mencapai target pekerjaan terbatas. Target pekerjaan yang terlalu tinggi dan terbatasnya waktu untuk mencapai target pekerjaan menjadi tekanan untuk karyawan. Tekanan akan memicu timbulnya stres kerja, dan menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal. Pemberian waktu untuk mencapai target pekerjaan harus sesuai dengan target pekerjaan yang diberikan.

3) *Conflict* atau konflik

Konflik meliputi masalah keluarga dan perbedaan pendapat dengan rekan kerja. Masalah keluarga memicu timbulnya stres kerja, terutama bagi karyawan yang sudah berkeluarga. Masalah keluarga seperti masalah dalam pernikahan, pecahnya hubungan pernikahan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah keluarga yang bisa memicu timbulnya stres kerja dan terbawa ke tempat kerja. Perbedaan pendapat dengan rekan kerja muncul karena adanya perbedaan sifat dasar setiap karyawan. Konflik dapat dikurangi dengan melakukan manajemen konflik yang baik.

Selanjutnya menurut Handoko (2017:355) ada dua indikator stress kerja yaitu:

1. *On-the-job* atau dalam pekerjaan adalah sebagai berikut:

a) Beban kerja yang berlebihan

Pekerjaan yang terlalu banyak dan menumpuk dapat menjadi beban bagi seorang karyawan dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan stres akibat pekerjaan tersebut. Selain itu pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan atau keahlian karyawan juga mampu mengganggu kinerja dari karyawan.

b) Tekanan atau desakan waktu

Atasan sering kali memberikan tugas dengan target waktu yang terbatas. Waktu yang terbatas dan tekanan dari atasan dapat membuat karyawan mengerjakan pekerjaan secara kurang maksimal. Tuntutan yang terus menerus didapatkan karyawan dari atasan dapat menjadi salah satu faktor stres yang dialami karyawan.

c) Kualitas supervisi yang kurang baik

Seorang karyawan dapat menjalankan tugas sehari-harinya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika supervisor pandai (cakap) dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberikan pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

d) Iklim politis yang tidak aman

Iklim politis yang tidak aman akan mempengaruhi semangat kerja. Persaingan yang ketat di dalam suatu perusahaan akan menciptakan

suasana kerja yang tidak nyaman bagi karyawan, karena dapat menimbulkan tekanan-tekanan saat pelaksanaan kerja.

e) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

Sebagai seorang atasan, seharusnya selalu mengevaluasi hasil pekerjaan dari bawahan. Hal ini bertujuan agar bawahan mengetahui seberapa baik dia dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan dapat terus memperbaiki pelaksanaan pekerjaan dan mencapai hasil pekerjaan yang maksimal. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi dan meminta persetujuan dahulu kepada atasan, bahkan terkadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

f) Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan peran dalam perusahaan akan berdampak pada harapan yang berbeda akan kegiatan seseorang karyawan pada suatu pekerjaan, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dia lakukan dan tidak dapat memenuhi semua harapan yang diinginkan oleh individu maupun perusahaan.

g) Frustrasi Tekanan

Tekanan yang dirasakan oleh karyawan karena atasan ataupun lingkungan kerja yang tidak mendukung yang terus-menerus dirasakan akan menyebabkan rasa frustrasi bagi karyawan, sehingga karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dengan penuh semangat hingga hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan.

h) Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Konflik atau perbedaan pendapat yang terjadi kepada seorang karyawan terhadap rekan kerja yang lain maupun kelompok akan menimbulkan perasaan tidak nyaman saat melaksanakan tugas. Perasaan tertekan dan tidak nyaman tersebut dapat menjadi salah satu faktor karyawan merasa stres.

i) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

Perbedaan nilai antar karyawan dan perusahaan dapat memberikan tekanan mental kepada seseorang sehingga sulit untuk memenuhi nilai kebutuhan perusahaan dan karyawan.

j) Berbagai bentuk perubahan

Berbagai perubahan seperti kebijakan, peraturan dan penerapan teknologi yang semakin mutakhir dapat menimbulkan stres bagi karyawan apabila karyawan tidak memiliki kemampuan dan tidak dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi.

2. *Off-the-job* atau diluar pekerjaan adalah sebagai berikut:

a) Kekhawatiran finansial

Kebutuhan hidup yang semakin meningkat dan gaya hidup dapat berdampak pada tingkat stres seseorang apabila keuangan yang dimiliki tidak dapat mencukupi kehidupan sehari-hari.

b) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak

Anak dapat menjadi salah satu penyebab seseorang stres bagi yang sudah berkeluarga, hal ini dapat dilihat jika sikap anak kurang baik dan mempunyai masalah di lingkungan sekolah maupun keluarga. Selain itu

masalah kesehatan anak yang kurang baik juga cenderung membuat orang tua khawatir meskipun sedang berada di tempat kerja, sehingga dapat tidak dapat mengerjakan tugas dengan baik.

c) Masalah-masalah fisik

Masalah seperti kesehatan yang parah juga dapat menjadi salah satu faktor penyebab stres sehingga batin individu terbebani dan dapat mengganggu individu dalam melaksanakan tugas.

d) Masalah-masalah pernikahan (misal, perceraian)

Bagi karyawan yang sudah menikah, terkadang permasalahan tentang rumah tangga menjadi salah satu sumber stres terbesar. Individu yang dalam rumah tangganya sering terjadi pertengkaran bahkan hingga perceraian cenderung membuat individu tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel stress kerja dalam penelitian ini adalah: *workload* atau beban pekerjaan, *pressure* atau tekanan dan *conflict* atau konflik.

## **9. Lingkungan Kerja**

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Mangkunegara (2015:105) adalah “Semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas”. Selanjutnya menurut Nitisemito (Sedarmayanti, 2014:28) lingkungan kerja adalah “Sebagai segala sesuatu yang



ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah Semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas.

## **b. Bentuk Lingkungan Kerja**

### **1) Lingkungan kerja fisik (*Physical working environment*)**

Menurut Sedarmayanti (2014:26) lingkungan kerja fisik adalah “Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”. Kemudian menurut Komarudin (Gienardy,2013:13) lingkungan kerja fisik adalah “Sebagai keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu”.

### **2) Lingkungan kerja non fisik (*Non-physical working environment*)**

Menurut Sedarmayanti (2014:26) Lingkungan kerja non fisik adalah “semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Selanjutnya Wursanto (Gienardy,2013:14) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis (yang berhubungan dengan pikiran dan jiwa manusia) dari lingkungan kerja”.

### **c. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja fisik menurut Analisa (dalam Gienardy, 2013:17) adalah sebagai berikut:

#### 1) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

#### 2) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

#### 3) Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 4) Ruang gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak

dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

#### 5) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

#### 6) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Selanjutnya indikator lingkungan kerja non fisik menurut Dharmawan (dalam Gienardy,2013:17), yaitu:

##### 1) Perasaan aman pegawai

Adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang meliputi :

- a) Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugas,
- b) Merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang (secara tidak adil) dan
- c) Merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan sebagai akibat dari saling mencurigai diantara para pegawai.

## 2) Loyalitas pegawai

Adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, yaitu vertikal dan horizontal.

- a) loyalitas yang bersifat vertikal, yaitu loyalitas antara pimpinan dan bawahan, dan loyalitas antara bawahan dan pimpinan. Loyalitas yang bersifat horizontal, yaitu loyalitas antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat antara bawahan dengan bawahan, atau pegawai-pegawai yang setingkat.
- b) Loyalitas yang bersifat horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

## 3) Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

## **10. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Sukanto (dalam Arifin dan Khalikussabir, 2017:66) motivasi adalah “Keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan”. Selanjutnya menurut Bagia (2015:86) “Motivasi berasal dari kata motif yang artinya kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu atau aktifitas yang muncul dari diri sendiri dan melakukan penyesuaian agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

### **b. Model Motivasi**

Motivasi kerja memiliki model perkembangan berdasarkan teori yang membawanya dan menurut Handoko (2017:250) perkembangan teori motivasi mencakup model motivasi, berikut adalah model motivasi sesuai urutan kemunculannya, yakni:

1) Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang atau barang) kepada pegawai yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya.

2) Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka membuat mereka merasa berguna dan penting. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil pegawai, motivasi kerjanya akan meningkat pula.

3) Model sumber daya manusia

Model ini mengatakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, pegawai cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Pegawai bukanlah berprestasi baik karena merasa puas melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

**c. Indikator Motivasi**

Indikator yang berasal dari teori motivasi diantaranya adalah :

1) Teori X dan teori Y oleh Douglas McGregor

Mc.Gregor (dalam Hasibuan,2014:160), mengemukakan teori X dan teori Y,yakni pada dasarnya karyawan digolongkan pada dua asumsi yakni X dan Y dan karyawan yang digolongkan X adalah sebagai berikut:

- (a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- (b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- (c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
- (d) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Disamping teori X ada pula teori Y yang dapat mengimbangi teori X. Teori Y terdiri atas empat asumsi, yaitu sebagai berikut:

- (a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- (b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- (c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari dan bertanggung jawab.
- (d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diadopsi ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

## 2) Teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow

Abraham Maslow (dalam Hasibuan, 2014:152) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan “Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow”. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat

kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Maslow berpendapat bahwa dalam diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

(a) Kebutuhan Fisiologis

Terdiri atas kebutuhan akan makanan, minuman dan kebutuhan fisik lainnya.

(b) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional

(c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.

(d) Kebutuhan penghargaan

Baik penghargaan internal maupun eksternal.

(e) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, penggunaan kemampuan dan pemenuhan diri sendiri.

3) Teori dua faktor oleh Frederick Herzberg

Herzberg (dalam Hasibuan, 2014:157), mengemukakan teori motivasi dua faktor atau "*Herzberg's Two Factors Motivation Theory*". Ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:



(1) Faktor intrinsik, yakni:

(a) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.

(b) Kemajuan (*Advancement*)

Besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

(c) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.

(d) Pencapaian (*achievement*)

Besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.

(e) Pengakuan (*Recognition*)

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

(2) Faktor ekstrinsik, yakni:

(a) Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*company policy and administration*)

Derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

(b) Kondisi kerja (*working condition*)

Derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.

(c) Gaji dan Upah (*wages and salaries*)

Derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kerjanya.

(d) Hubungan Antar Pribadi (*interpersonal relation*)

Derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

(e) Kualitas supervisi (*Quality supervisor*)

Derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel motivasi dalam penelitian ini adalah: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

## **11. Kemampuan**

### **a. Pengertian kemampuan**

Menurut Sinungan (Aristia, 2015:3) kemampuan didefinisikan “dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan”. Menurut Thoha (Aristia, 2015:3) kemampuan adalah “merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kemampuan dalam penelitian ini adalah dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan.

## **b. Indikator Kemampuan**

Menurut Robbins dan Timothy (2013:206) kemampuan individu pada hakekatnya terdiri dari dua perangkat kemampuan yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual.

### **1. Kemampuan fisik**

Kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut kesanggupan kerja dan lamanya seorang individu dalam melakukan pekerjaan seperti stamina, kecekatan, kekuatan, keterampilan dan karakteristik serupa. Misal, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

### **2. Kemampuan intelektual**

Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai tuntutan aktivitas berpikir, menalar dan memecahkan masalah melalui pendidikan serta tuntutan aktifitas mental seperti beradaptasi, pekerjaan dengan tekanan yang tinggi.

Selanjutnya menurut Katz (dalam Kristiani, et al, 2013:4) yakni:

#### **1) Kemampuan teknis**

Pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

#### **2) Kemampuan bersifat manusiawi**

Kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

### 3. Kemampuan konseptual

Kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel kemampuan dalam penelitian ini adalah: kemampuan teknis, kemampuan bersifat manusiawi dan kemampuan konseptual.

## **12. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin**

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno,2016:86) disiplin merupakan “Sikap kesediaan dan kerelaan individu dalam menaati dan mematuhi norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.” Berikutnya menurut Rivai (2014:599) disiplin adalah “Merupakan alat yang digunakan para manajer untuk mengkomunikasikan kepada karyawan agar bersedia untuk mengubah perilaku mereka dan sebagai suatu upaya untuk dapat meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan disiplin dalam penelitian ini adalah Sikap kesediaan dan kerelaan individu dalam menaati dan mematuhi norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

### **b. Bentuk Disiplin Kerja**

Adapun bentuk disiplin kerja menurut Hakim (2014:123), yaitu:

1. Disiplin preventif

Pendisiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. Disiplin korektif

Pendisiplinan korektif adalah tindakan pengenaan sanksi disipliner yang diberikan kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang telah ditetapkan.

**c. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo (dalam Sutrisno, 2016:94) indikator disiplin kerja adalah:

1. Taat terhadap peraturan waktu perusahaan

Jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang diberlakukan perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian serta bertingkah laku dalam perusahaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Cara melakukan pekerjaan yang sesuai tugas dan tanggungjawab.

4. Taat terhadap peraturan lain yang ditentukan oleh perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Selanjutnya Menurut Hasibuan (2013:194) indikator yang digunakan untuk menilai disiplin kerja, yaitu:

1) Absensi waktu kerja

Waktu kehadiran dan waktu pulang kerja

2) Perhatian terhadap pekerjaan

Sikap menerima serta melaksanakan tugas.

3) Tanggung jawab

Ketertanggung pelaksanaan tugas yang baik

4) Efisiensi waktu

Penggunaan waktu dalam penyelesaian kerja dengan menggunakan gerak serta sistem atau metode kerja yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel disiplin kerja dalam penelitian ini adalah: taat terhadap peraturan waktu perusahaan, taat terhadap peraturan perusahaan dan taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

### **13. Loyalitas**

#### **a) Pengertian Loyalitas**

Menurut Siagian (2013:67) loyalitas adalah “Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan”.

Berikutnya menurut Poerwopoespito (2012:53), “Loyalitas adalah menempatkan perusahaan diatas kepentingan pribadi”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan loyalitas dalam penelitian ini adalah suatu kecenderungan

karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan.

#### **b. Indikator Loyalitas**

Indikator dalam menilai loyalitas karyawan pada perusahaan menurut Mathis (Siagian, 2013: 59) adalah sebagai berikut:

##### 1) Peran serta karyawan

Merupakan bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi pada perusahaan yang bersangkutan. Peran serta karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui: kesediaan pegawai dalam bekerja, tindakan aktif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, keikutsertaan pegawai dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan, keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan.

##### 2) Kesadaran karyawan dalam bekerja

Merupakan bentuk tanggung jawab karyawan yang didasari pada kesadaran penuh dalam menaati dan mematuhi serta mengerjakan semua tugas pekerjaannya dengan baik pada perusahaan yang bersangkutan. Kesadaran seorang karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui indikator sebagai berikut: pengetahuan tentang pekerjaan, inisiatif saat bekerja, kreatifitas kerja, ketaatan dan kepatuhan karyawan.

Selanjutnya menurut Siswanto (dalam Trianasari, 2015:12) indikator loyalitas adalah:

1. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad untuk melakukan setiap perintah dari perusahaan atau mentaati dan mematuhi segala peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

2. Tanggung jawab pada perusahaan

Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran tanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3. Kemauan untuk bekerja sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan orang-orang yang ada dalam suatu perusahaan karena tanpa adanya kerja sama, maka sulit perusahaan mencapai tujuan. Sebaliknya, dengan bekerja sama memungkinkan perusahaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.

4. Rasa memiliki terhadap perusahaan

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, sehingga akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian para ahli diatas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator penelitian untuk variabel loyalitas dalam penelitian ini adalah: peran serta karyawan dan kesadaran karyawan dalam bekerja.

## **B. Penelitian Sebelumnya**

Adapun penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya**

| No | Nama/<br>Tahun                           | Judul  | Variabel X                                      | Variabel Y | Model Analisis          | Hasil Penelitian  |
|----|--|--|---|------------|-------------------------|---|
| 1  | Trias Setyowati dan Nita Noviana (2014)  | Analisis Faktor Kinerja Karyawan Bagian Produksi Karet PT. Perkebunan Nusantara XII Jember     | Disiplin kerja motivasi kerja lingkungan kerja  | Kinerja    | CFA                     | Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 2  | Samsul Rizal Dan Moh.Aris Pasigai (2017) | Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat KPI Daerah Sulawesi Selatan | Disiplin pendidikan dan pelatihan Kondisi kerja | Kinerja    | Regresi linier berganda | Faktor Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka variabel disiplin dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, faktor disiplin dan pendidikan dan pelatihan yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Sulawesi Selatan. |

|    |                           |  |  |         |                         |   |
|----|---------------------------|--|--|---------|-------------------------|---|
| 3  | Agustinus Setyawan (2018) | Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam dan Karimun) | Penghargaan Kepuasan Perilaku Gaya kepemimpinan Motivasi Pengembangan Lingkungan Kerja | Kinerja | Regresi linier berganda | Faktor penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa faktor motivasi karyawan, pengembangan karyawan dan lingkungan kerja pada perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi lepas pantai pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.                         |
| 4. | Abdul Latief, Dkk (2018)  | Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan  | Keselamatan Kesehatan kerja  | Kinerja | CFA                     | Keselamatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Koefisien regresi sebesar 0,445X2, menunjukkan bahwa kesehatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil uji t keselamatan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,086 > 1,988), maka dapat dinyatakan bahwa secara statistik variabel keselamatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t kesehatan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,106 > 1,988), |

|    |                                     |  |  |         |     |   |
|----|-------------------------------------|--|--|---------|-----|---|
|    |                                     |  |  |         |     | <p>maka dapat dinyatakan bahwa secara statistik variabel Kesehatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji F, <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> (<math>62,043 &gt; 3,11</math>), maka dapat dinyatakan secara statistik variabel keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji koefisien determinasi (<math>R^2</math>) sebesar 0,599 atau 59,9% variabel keselamatan dan kesehatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan sisanya sebesar 40,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti</p> |
| 5. | Bunga Arsela (2017)                 | Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Urip Sumoharjo di Bandar Lampung   | Kompetensi Gaji Insentif Motivasi  | Kinerja | CFA | Kompetensi, gaji dan insentif mempengaruhi kinerja pegawai  |
| 6. | Aditya Mulia Sembiring et.al (2017) | Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Panen Di Kebun Tanjung Kasau (Studi Kasus : Desa Perkebunan Tanjung Kasau, Kecamatan Sei Suka, | Karakteristik Karyawan peraturan kerja kompensasi non finansial kompensasi finansial | Kinerja | CFA | Variabel umur, pendidikan, masa kerja, pendapatan dan jumlah tanggungan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja, peraturan kerja di Kebun Tanjung Kasau berpengaruh   |

|    |                          |   |  |         |     |  |
|----|--------------------------|---|--|---------|-----|--|
|    |                          | Kabupaten Batu Bara)  |  |         |     | terhadap kinerja, kompensasi finansial Kebun Tanjung Kasau berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi non finansial di Kebun Tanjung Kasau berpengaruh terhadap kinerja karyawan.   |
| 7. | Maria Devita (2017)      | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekan baru                 | Faktor Individu<br>Faktor Organisasi<br>Faktor Manajemen | Kinerja | CFA | Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dari faktor motivasi/dorongan akan kebutuhan memperoleh kompensasi yang memperoleh skor 49 poin, sedangkan dari faktor dukungan organisasi faktor yang dominan mempengaruhi adalah faktor gaji dan upah dengan total skor 49 poin, dan dari faktor dukungan manajemen faktor yang dominan adalah faktor keterampilan teknis pemimpin dengan skor 50 poin. |
| 8. | Andi Irawan et al (2015) | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kinerja Pegawai negeri sipil di direktorat jenderal pendidikan tinggi | Faktor individu<br>Faktor psikolog<br>Faktor organisasi  | Kinerja | CFA | Faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja PNS. Faktor individu juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS melalui faktor psikologi, sedangkan faktor   |

|     |                               |  |   |         |     |  |
|-----|-------------------------------|--|---|---------|-----|--|
|     |                               |  |   |         |     | organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui faktor psikologi. Faktor individu merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja PNS.   |
| 9.  | Zamzami (2016)                | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau dalam Pandangan Syari'ah di Restoran Abdullah HAR Cabang Palembang | 1. Disain Pekerjaan<br>2. Standar Kerja                 | Kinerja | CFA | Disain Pekerjaan dan standar kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan   |
| 10. | Desy Herma Fauza et al (2013) | Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil BPN Kabupaten Boyolali  | Kepemimpinan<br>Komitmen organisasi<br>Lingkungan kerja | Kinerja | CFA | Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan, baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur variabel komitmen organisasi memiliki nilai tertinggi daripada variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja. |
| 11. | Listya Nurul Anggraini (2018) | Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perum Bulog Kantor Pusat  | Gaya Kepemimpinan<br>Disiplin kerja                     | Kinerja | SEM | Variabel gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja  |

|     |  |   |  |         |     |   |
|-----|--|---|--|---------|-----|---|
|     |  |   |  |         |     | berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Bulog Kantor Pusat.  |
| 12. | Dewi Diniaty dan Muhamad Fairus (2014) | Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN SUSKA Riau  | Tingkat Pendidikan Pengalaman Kerja Pengembangan   | Kinerja | CFA | variabel pengalaman kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perpustakaan UIN Suska Riau   |
| 13. | Suprihati (2014)                       | Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Sarijati Di Sragen                   | Diklat Insentif Motivasi Lingkungan Kerja          | Kinerja | CFA | Variabel diklat, motivasi, insentif dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan uji F menunjukkan bahwa variabel diklat, motivasi, insentif dan lingkungan kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 14. | Muhammad Rio Firdaus (2016)            | Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Puskesmas Pisangan) | Kepemimpinan Upah dan kondisi kerja Disiplin kerja | Kinerja | CFA | Kepemimpinan memiliki eigen value 8,967, upah dan kondisi kerja memiliki eigen value 1,870 dan fasilitas kerja memiliki eigen value 1,683   |

Sumber : Diolah Penulis,2019

### C. Kerangka Konseptual

Menurut Robbins (Arifin dan Khalikussabir, 2017:96) kinerja adalah “seperangkat nilai yang memberikan kontribusi perilaku karyawan secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi” dan menurut Handoko (2017:236) kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja, konflik, kompetensi, tingkat stres, kompensasi, komitmen organisasi, karir serta berperilaku lainnya.

#### 1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2015:88) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah “kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya”.

#### 2. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Robbins (Arifin dan Khalikussabir, 2017:110) konflik adalah “suatu kondisi dimana satu pihak merasakan pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengaruh secara negatif ini dapat memberikan penurunan kinerja namun jika dikelola dengan baik oleh para pengambilan keputusan maka konflik juga dapat menimbulkan peningkatan kinerja.

#### 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Wood (Bagia, 2015:124) kepuasan kerja adalah “tingkat dimana individu merasa positif atau negatif mengenai pekerjaan mereka”, jika pegawai merasa positif terhadap pekerjaannya maka kinerja dapat meningkat dan begitu juga sebaliknya.

#### 4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

Menurut Kadarisman (2012:98) tujuan kompensasi salah satunya adalah meningkatkan produktivitas kerja yakni pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif dan bekerja secara produktif akan memberikan peningkatan kinerja yang lebih baik.

5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

Menurut Hadiyani (2013:162) komitmen organisasional “merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri individu yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja yang selalu bersedia untuk berperan aktif dalam melakukan usaha-usaha mewujudkan tujuan organisasi, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, memiliki kesamaan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai perusahaan serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja. Dorongan yang kuat dari pegawai untuk tetap berada dalam organisasi akan menimbulkan peningkatan kinerja.

6. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

Menurut Rivai (2014:290), pengembangan karir adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori baik oleh perusahaan, manajer, atau pun pihak lain”. Selanjutnya dengan adanya pengembangan karir di dalam organisasi maka pegawai akan berusaha secara maksimal untuk dapat mencapai kinerja maksimal.

7. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Dewi, et al (Pujiastuti, 2013:4) stress kerja yaitu “ketegangan yang dialami karyawan karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan



dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya”. Tuntutan atau ketidaksesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan menyebabkan penurunan kinerja pegawai tersebut.

8. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Nitisemito (Sedarmayanti, 2014:28) lingkungan kerja adalah “Sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”. Pengaruh yang dirasakan oleh pegawai dapat memberikan dampak baik penurunan atau peningkatan kinerja pegawai.

9. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Sukanto (dalam Arifin dan Khalikussabir, 2017:66) motivasi adalah “Keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan -kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan”. Jika tidak ada dorongan dari pegawai maka kinerja tidak akan tercapai secara maksimal.

10. Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai

Menurut Sinungan (Aristia, 2015:3) kemampuan didefinisikan “dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan”. Jika kemampuan pegawai tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka sulit mewujudkan kinerja terbaik pegawai.

11. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

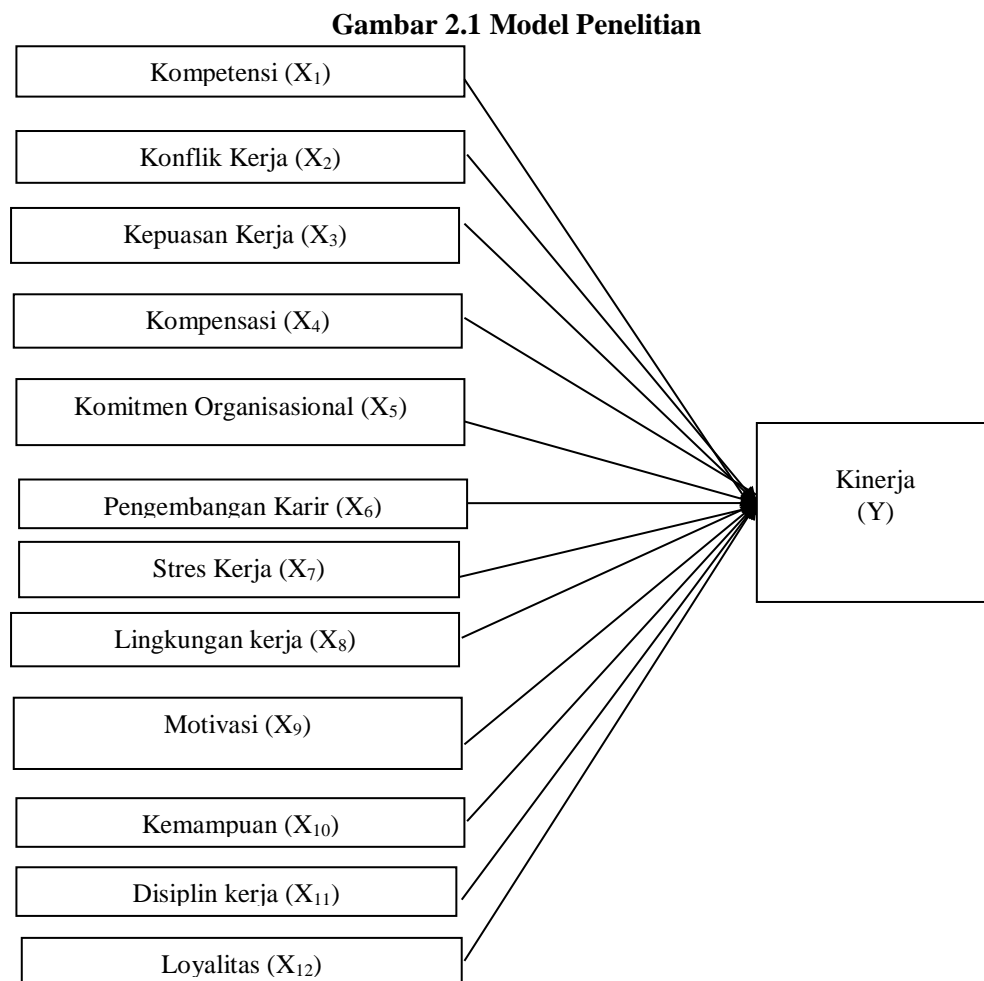
Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno,2016:86) disiplin merupakan “Sikap kesediaan dan kerelaan individu dalam menaati dan mematuhi norma-norma peraturan yang

berlaku disekitarnya.” Sikap kesediaan dan kerelaan pegawai dalam melaksanakan seluruh aturan organisasi aan meningkatkan kinerja pegawai.

## 12. Pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai

Menurut Siagian (2013:67) loyalitas adalah “Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan”. Jika pegawai memiliki loyalitas terhadap organisasi maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat digambarkan pada model penelitian sebagai berikut:



Sumber : Diolah Penulis, 2019

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2015:70) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian” Oleh karena itu, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan.
2. Hasil CFA berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2015:7) penelitian asosiatif adalah “merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih” sedangkan pendekatan yang peneliti gunakan adalah pendekatan kuantitatif yang lebih menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistik.

### B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. **Tempat Penelitian** : PT. Bank Mandiri KCP S. Parman Medan
2. **Waktu Penelitian** : Februari 2019 s.d Mei 2019

**Tabel 3.1 Jadwal Penelitian Tahun Ajar 2018/2019**

| No | NAMA KEGIATAN                | KEGIATAN |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
|----|------------------------------|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
|    |                              | Februari |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   | Mei  |   |   |   |
|    |                              | 2019     |   |   |   | 2019  |   |   |   | 2019  |   |   |   | 2019 |   |   |   |
|    |                              | 1        | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Riset Awal / Pengajuan Judul | ■        |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| 2  | Penyusunan Proposal          |          | ■ | ■ | ■ | ■     |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| 3  | Perbaikan / ACC Proposal     |          |   |   |   | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| 4  | Pengolahan Data              |          |   |   |   |       | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |      |   |   |   |
| 5  | Penyusunan Skripsi           |          |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■     | ■ |   |   |      |   |   |   |
| 6  | Bimbingan Skripsi            |          |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■    | ■ | ■ | ■ |
| 7  | Seminar Hasil                |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   | ■    | ■ | ■ | ■ |
| 8  | ACC Skripsi                  |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      | ■ | ■ | ■ |
| 9  | Sidang Meja Hijau            |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   | ■ | ■ |

Sumber : Rencana Penelitian 2019

### C. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang dioperasikan dalam penelitian ini adalah variabel yang terkandung dalam hipotesis yang telah dirumuskan. Untuk memberikan jawaban yang jelas, maka perlu diberikan definisi variabel-variabel yang akan diteliti guna memudahkan pembuatan kuisioner seperti dalam tabel berikut :

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel**

| No | Variabel            | Defenisi Operasional  | Indikator  | Deskripsi  | Skala  |
|----|---------------------|---|--|--|--------|
| 1. | Kompetensi (X1)     | Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Sutrisno (2016)  | 5. Kompetensi intelektual<br>6. Kompetensi emosional<br>7. Kompetensi sosial<br>(Sutrisno, 2015) | 1. Karakteristik individu berdasarkan kemampuan intelektual<br>2. Karakteristik individu berdasarkan penguasaan emosi<br>3. Karakteristik individu berdasarkan hubungan dengan orang lain        | Likert |
| 2. | Konflik Kerja (X2)  | Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi ataupun kelompok - kelompok dalam organisasi yang timbul karena pada kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya – sumber daya yang terbatas atau kegiatan – kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi” (Handoko (2017) | 1. Konflik tugas<br>2. Konflik hubungan<br>3. Konflik proses<br>(Handoko, 2016)                  | 1. Pertentangan yang timbul akibat tugas yang dilakukan<br>2. Pertentangan yang timbul akibat hubungan dengan rekan kerja atau pimpinan<br>3. Pertentangan yang timbul akibat kegiatan pekerjaan | Likert |
| 3. | Kepuasan Kerja (X3) | Tingkat dimana individu merasa positif atau negatif   | 1. Faktor internal<br>2. Faktor  | 1. Gambaran rasa puas pegawai dari sisi internal   | Likert |

|    |                              |   |   |   |        |
|----|------------------------------|---|---|---|--------|
|    |                              | mengenai pekerjaan mereka.<br>(Bagia, 2015)   | Eksternal<br>3. Faktor Individu<br>(Bagia, 2015)  | 2. Gambaran rasa puas pegawai dari sisi eksternal<br>3. Gambaran rasa puas pegawai yang berasal dari dalam diri sendiri                                       |        |
| 4. | Kompensasi (X4)              | Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasibuan (2014)  | 1. Kompensasi finansial<br>2. Kompensasi non finansial<br>(Hasibuan, 2013)                                    | 1. Imbalan dalam bentuk gaji, bonus<br>2. Imbalan dalam bentuk non uang   | Likert |
| 5. | Komitmen Organisasional (X5) | Kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam bagian organisasi. (Sopiah,2014)   | 1. Ciri pribadi kinerja<br>2. Ciri pekerjaan<br>3. Pengalaman kerja<br>(Sopiah,2014)                          | 1. Pentingnya pekerjaan menurut pribadi individu<br>2. Pentingnya pekerjaan<br>3. Pentingnya pengalaman yang didapat dari pekerjaan yang dilakukan individu   | Likert |
| 6. | Pengembangan Karir (X6)      | Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori baik oleh perusahaan, manajer, atau pun pihak lain. Rivai (2014) | 1. Prestasi kerja yang memuaskan<br>2. Kesetiaan pada organisasi<br>3. Pembimbing dan sponsor<br>(Rivai,2014) | 1. Penghargaan atas pencapaian prestasi kerja<br>2. Wujud dari penghargaan atas kesetiaan terhadap organisasi<br>3. Bentuk dari adanya dukungan dari pimpinan | Likert |
| 7. | Stres Kerja (X7)             | Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Handoko  | 1. Workload atau beban pekerjaan<br>2. Pressure atau tekanan<br>3. Conflict                                   | 1. Tuntutan beban kerja yang berlebihan<br>2. Tekanan pekerjaan<br>3. Terjadinya  | Likert |

|     |                       | (2017)   | atau konflik<br>(Handoko,2017)   | perselisihan   |        |
|-----|-----------------------|--|--|--|--------|
| 8.  | Lingkungan kerja (X8) | Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. (Sedarmayanti,2014)                                | 1. Lingkungan kerja fisik ;<br>Pewarnaan, Penerangan dan kebersihan<br>2. Lingkungan kerja non fisik ;<br>Perasaan aman pegawai, loyalitas pegawai dan kepuasan pegawai (Sedarmayanti, 2014) | 1. Keadaan disekitar pegawai yang berbentuk fisik atau berwujud<br>2. Keadaan disekitar pegawai yang tidak berbentuk atau tidak berwujud   | Likert |
| 9.  | Motivasi (X9)         | Keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. (Arifin dan Khalikussabir, 2017) | 1. Faktor instrinsik<br>2. Faktor ekstrinsik (Arifin dan Khalikussabir, 2017)  | 1. Menilai keadaan alat motivasi secara instrinsik yang lebih positif yang disukai oleh karyawan<br>2. Menilai keadaan alat motivasi secara ekstrinsik yang lebih positif yang disukai oleh karyawan | Likert |
| 10. | Kemampuan (X10)       | Salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. (Aristia, 2015)           | 1. Kemampuan teknis<br>2. Kemampuan bersifat manusiawi<br>3. Kemampuan konseptual (Aristia, 2015)  | 1. Keahlian pegawai secara teknis<br>2. Kemampuan pegawai dalam bersosialisasi<br>3. Kemampuan karyawan dalam penyusunan kerangka kerja  | Likert |
| 11. | Disiplin Kerja (X11)  | Sikap kesediaan dan kerelaan individu dalam menaati dan mematuhi norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. (Sutrisno,2016)  | 1. Taat terhadap peraturan waktu perusahaan<br>2. Taat terhadap peraturan perusahaan<br>3. Taat  | 1. Patuh terhadap waktu<br>2. Patuh terhadap tata tertib<br>3. Patuh terhadap sikap dan perilaku kerja   | Likert |

|     |                 |  |   |  |        |
|-----|-----------------|--|---|--|--------|
|     |                 |  | terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan (Sutrisno, 2016)                             |  |        |
| 12. | Loyalitas (X12) | Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Siagian (2013) | 1. Peran serta karyawan<br>2. Kesadaran karyawan dalam bekerja (Siagian, 2013)        | 1. Keikutsertaan pegawai dalam perusahaan<br>2. Kesukarelaan pegawai melakukan pekerjaan   | Likert |
| 13  | Kinerja (Y)     | Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2013)  | 1. Kuantitas<br>2. Kualitas<br>3. Ketepatan Waktu<br>4. Keandalan Mangkunegara (2013) | 1. Jumlah kerja yang dihasilkan<br>2. Mutu kerja<br>3. Tugas yang dikerjakan sesuai dengan waktu<br>4. Pelaksanaan tugas dengan minimum pengawasan |        |

Sumber : Diolah Penulis, 2019

#### D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data

##### 1) Populasi

Menurut Manullang dan Pakpahan (2014:70) Populasi adalah “suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan”. Populasi dalam penelitian ini adalah 42 orang.

##### 2) Sampel

Menurut Sugiyono (Rusiadi, *et.al*, 2014:31) sampel adalah “bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh menurut Sugiyono (2015:122) “Sampling Jenuh



adalah semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah populasi yaitu 42 orang.

### **3. Jenis dan Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui :

- 1) Daftar pertanyaan (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan yang disajikan sedemikian rupa pada responden karyawan.
- 2) Pengamatan (*Observasi*), yaitu dengan mengadakan pengamatan pada objek penelitian.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui:

- 1) Studi pustaka, yaitu data dikumpulkan dari buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- 2) Studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

### 1) Kuesioner

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan melalui daftar pertanyaan yang disajikan sedemikian rupa pada responden. Dalam penelitian ini kuesioner dibuat menggunakan skala pengukuran likert, menurut Manullang dan Pakpahan (2014: 98) yaitu “skala likert dirancang untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

### 2) Dokumentasi

Data penelitian dikumpulkan dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting dan berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan ada pengaruhnya dengan penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji validitas dan reliabilitas butir pertanyaan**

#### a) Uji validitas

Menurut Sugiyono (2015:172) uji validitas adalah salah satu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan pada responden. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0.30, maka butir pertanyaan dianggap Valid.

#### b) Uji realibilitas

Untuk mengetahui kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab butir-butir yang berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam suatu bentuk kuisisioner maka diperlukan uji Reliabilitas (kehandalan).

Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar ( $>$ ) 0.60.

## 2. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Menurut Baroroh (2013:55) proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variabel-variabel yang saling independen satu dengan yang lain sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal. Jumlah variabel baru yang terbentuk disebut sebagai faktor dan tetap mencerminkan variabel-variabel aslinya. Proses analisis faktor yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### 1) Uji kelayakan model analisis faktor

#### a) Uji *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO)

Uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) diperlukan untuk melihat kecukupan sampel yang dianalisis (*sampling adequacy*). Indeks *Kaiser Meyyer-Olkin* (KMO) digunakan untuk meneliti ketepatan analisis faktor dengan membandingkan koefisien korelasi sampel yang diobservasi dengan koefisien korelasi parsial. Nilai  $KMO > 0,5 - 1,00$  menunjukkan bahwa proses analisis yang dilakukan sudah tepat dan dapat dilanjutkan. Adapun kriteria uji KMO menurut Mcdonald (Elfira,2014:33), seperti pada tabel berikut :

### 3.3 Kriteria KMO

| Kriteria KMO          | Rekomendasi           |
|-----------------------|-----------------------|
| $0,9 < KMO \leq 1,00$ | Data sangat baik      |
| $0,8 < KMO \leq 0,9$  | Data baik             |
| $0,7 < KMO \leq 0,8$  | Data baik             |
| $0,6 < KMO \leq 0,7$  | Data lebih dari cukup |
| $0,5 < KMO \leq 0,6$  | Data cukup            |
| $\leq 0,5$            | Data tidak layak      |

Sumber : Mcdonald (Elfira,2014)

b) *Bartlett's Sphericity test*

Menurut Norusis (Elfira, 2014:32) dalam analisis faktor, hasil yang diinginkan adalah adanya korelasi diantara satu variabel. Jika korelasi antar variabel kecil atau saling bebas maka kemungkinan besar variabel-variabel tersebut terletak pada faktor yang berbeda, Uji Bartlett bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel. Jika variabel  $X_1, X_2, \dots, X_p$  independen (bersifat saling bebas), maka matriks korelasi antar variabel sama dengan matriks identitas. Uji Bartlett memiliki keakuratan (signifikansi) yang tinggi  $p < 0,00000$ , memberi implikasi bahwa matriks korelasi cocok untuk analisis faktor. Menurut Mcdonald (Elfira,2014:33) matriks korelasi yang terbentuk dari data yang diperoleh hasil penelitian ditemukan korelasi yang relatif tinggi antara variabel  $X_1, X_2, X_3 \dots X_p$  diharapkan berkorelasi dengan set indikator yang sama. Hasil uji Bartlett merupakan hasil uji atas hipotesis:

Ho : Matriks korelasi = matriks indentitas

Hi : Matriks korelasi  $\neq$  matriks identitas

Penolakan terhadap Ho dilakukan dengan dua cara :

Nilai uji Bartlett  $>$  *Bartlett* tabel

Nilai signifikansi  $<$  taraf signifikansi 5%

Jika Ho ditolak maka analisis multivariat layak untuk digunakan terutama analisis faktor atau jika terjadi korelasi yang signifikan diantara variabel yang dianalisis maka proses dapat dilanjutkan.

**2) Ekstraksi (*Extracting the factors*)**

Proses ekstraksi dilakukan untuk mendapatkan lebih sedikit faktor (*eigenvalues factor*) dari sejumlah variabel dan sumbangan faktor terhadap

keseluruhan variabel (*total variance explained*). Meskipun pada awalnya variabel-variabel yang dianalisis telah dikelompokkan secara acak ke dalam beberapa faktor, namun untuk analisis dan interpretasi selanjutnya akan didasarkan pada hasil analisis statistik dengan teknik *Principal Component Analysis* (PCA) dimana untuk memilih faktor inti yang dapat mewakili sekelompok variabel adalah yang mempunyai nilai *eigen value* minimal sama dengan 1,00.

### **3) Rotasi (*Rotating the factors*)**

Rotasi adalah proses memutar sumbu mendekati koordinat titik-titik variabel. Proses ekstraksi hanya menentukan jumlah faktor yang meringkas keseluruhan variabel, namun belum menentukan distribusi variabel variabel ke dalam faktor-faktor yang meringkasnya. Rotasi melakukan proses yang belum dilakukan oleh prosedur ekstraksi dengan menarik butir-butir kedalam faktor-faktor terdekat. Metode rotasi yang digunakan dengan *varimax procedure*, metode ini untuk meminimumkan atau membuat sedikit mungkin banyaknya variabel dengan muatan tinggi (*high loading*) pada satu faktor, dengan demikian memudahkan pembuatan interpretasi mengenai faktor.

### **4) Interpretasi faktor**

Interpretasi dipermudah dengan mengenali atau mengidentifikasi variabel yang muatannya besar pada faktor yang sama. Faktor tersebut kemudian bisa diinterpretasikan, dinyatakan dalam variabel yang mempunyai *high loading* diatas 0,5 dan faktor loading kurang dari 0,4 dikeluarkan dari model. Manfaat lainnya di dalam membantu untuk membuat interpretasi ialah mengplot variabel dengan menggunakan faktor loading sebagai koordinat dan menamai (*labeling*) faktor

yang terbentuk dari proses ekstraksi dan rotasi. Nama diberikan berdasarkan kesamaan ciri variabel/item yang menjadi muatan faktor.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi menurut Manullang dan Pakpahan (2014:193) untuk memprediksi perubahan nilai variabel terikat akibat pengaruh dari variabel bebas. Metode analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap ( $Y$ ) yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

$$X_1 = X_1$$

$$X_2 = X_2$$

$$X_3 = X_3$$

$$Y = \text{Kinerja}$$

$$B_0 = \text{Konstanta}$$

$$\beta_1-\beta_{12} = \text{Koefisien regresi variabel}$$

### 4. Uji Hipotesis

#### a. Uji F (Uji simultan)

Menurut Ghozali (2014:98) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen ( $X_1$  sampai dengan  $X_4$ ) atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen/terikat ( $Y$ ). Proses pengolahan dilakukan menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 20.00 dengan langkah – langkah pengujiannya sebagai berikut:

Menentukan formulasi hipotesis seperti berikut ini:

Jika  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ , maka artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Jika  $H_0: \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , maka artinya secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Menentukan signifikan seperti berikut:

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ , tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  terdapat pengaruh yang signifikan

#### **b. Uji t (Uji parsial)**

Menurut Ghozali (2014:98) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh setiap variabel bebas (X) secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y). Proses pengolahan dilakukan menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 20.00 dengan rumusan:

$H_0: \beta_1 = 0$ , Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_1: \beta_1 \neq 0$ , Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  terdapat pengaruh yang signifikan.

## 5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2014:97). Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X yaitu terhadap variabel Y yang dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100 \%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi.

$R^2$  = Koefisien korelasi



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

###### **a. Sejarah Singkat PT. Bank Mandiri**

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Keempat Bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu. Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959.

Pada tahun 1964, *Chartered Bank* (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya. Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua di Indonesia, pertama kali dibentuk dengan nama *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi *Escomptobank NV*, dimana selanjutnya pada tahun 1960 dinasionalisasikan serta berubah nama menjadi Bank Dagang

Negara, sebuah bank Pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia berawal dari perusahaan dagang Belanda N.V. *Nederlansche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1824 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pada tahun 1960, pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II. Pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Expor-Import, yang akhirnya menjadi Bank Exim, bank pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah bank industri yang didirikan pada tahun 1951 dengan misi untuk mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri dan pertambangan. Pada tahun 1960, Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara dan BIN kemudian digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Kini, Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat bank bergabung telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi. Setelah selesainya proses merger, Bank Mandiri kemudian memulai proses konsolidasi. Di antaranya menutup 194 kantor cabang

yang saling tumpang tindih dan mengurangi jumlah pegawai dari 26.000 menjadi 17.620. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi. Salah satu pencapaian penting adalah penggantian secara menyeluruh *platform* teknologi.

Bank Mandiri mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat *legacy* bank. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut, Bank Mandiri mulai melaksanakan program penggantian *platform* yang berlangsung selama tiga tahun dengan investasi USD 200 juta, di mana program pengganti tersebut difokuskan untuk kegiatan *consumer banking*. Pada saat ini, infrastruktur teknologi informasi Bank Mandiri sudah mampu memfasilitasi *straightthrough processing* dan *interface* yang seragam untuk nasabah. Nasabah *corporate* kami merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia.

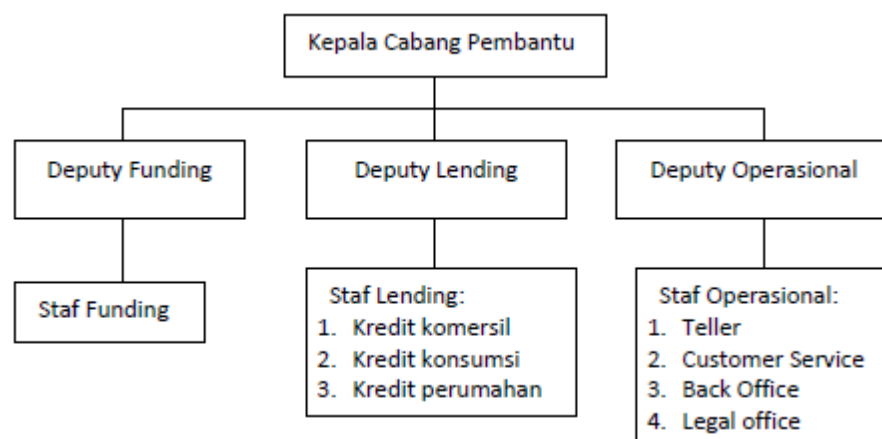
Berdasarkan sektor usaha, nasabah Bank Mandiri bergerak di bidang usaha yang sangat beragam. Persetujuan kredit dan pengawasan dilaksanakan dengan prinsip '*four eyes*,' dimana persetujuan kredit dipisahkan dari kegiatan pemasaran dan *business unit* kami. Bank Mandiri juga berhasil mencetak kemajuan yang signifikan dalam melayani Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan nasabah ritel.

Sejak didirikan, Bank Mandiri terus bertekad untuk membentuk tim manajemen yang handal dan profesional serta bekerja berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, pengawasan dan kepatuhan yang sesuai standar internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Komisararis yang terdiri dari orang-orang yang menonjol di komunitas keuangan yang ditunjuk oleh pemegang saham termasuk Menteri Negara BUMN. Tingkatan tertinggi dari manajemen

eksekutif adalah Direksi, yang diketuai oleh Direktur Utama. Direksi kami terdiri dari para bankir yang berasal dari legacy bank dan juga para bankir profesional dari bank lain. Sebagai bagian dari penerapan *Good Corporate Governance*, Bank Mandiri membentuk *Compliance Group*, *Internal Audit* dan *Corporate Secretary*, dan juga dari waktu ke waktu diperiksa oleh Bank Indonesia dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta diaudit setiap tahunnya oleh *Auditor Independen*. Tepat memasuki tahun 2008, Bank Mandiri tampil dengan wajah baru, semangat baru sebagai bagian dari visualisasi kesiapan untuk meraih masa depan gemilang. Sebuah logo dan *tagline* baru.

## b. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi untuk menggambarkan secara jelas unsur-unsur yang membantu pimpinan dalam menjalankan perusahaan dan dapat diketahui posisi, tugas dan wewenang setiap bagian.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan**  
Sumber : Bank Mandiri KCP S.Parman

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 42 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan

responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja yang akan dipaparkan pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3 dan tabel 4.4 sebagai berikut:

**a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Karateristik |           | Jumlah | %     |
|--------------|-----------|--------|-------|
| J.Kelamin    | Laki-Laki | 27     | 64.3  |
|              | Perempuan | 15     | 35.7  |
|              | Total     | 42     | 100.0 |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 42 responden yang tertinggi adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 27 (64,3%) dan perempuan sebanyak 15 orang (35,7%).

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Karateristik |             | Jumlah | %     |
|--------------|-------------|--------|-------|
| Usia         | 31-40 Tahun | 25     | 59.5  |
|              | 21-30 Tahun | 15     | 35.7  |
|              | 41-50 Tahun | 2      | 4.8   |
|              | Total       | 42     | 100.0 |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 42 responden yang tertinggi adalah responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 25 orang (59,5%) kemudian yang berusia 21-30 tahun sebanyak 15 orang (35,7%) dan 41-50 tahun sebanyak 2 orang (4,8%).

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| Karateristik |                 | Jumlah | %     |
|--------------|-----------------|--------|-------|
| T.Pendidikan | Akademi/Diploma | 31     | 73.8  |
|              | S1              | 7      | 16.7  |
|              | SMA             | 4      | 9.5   |
|              | Total           | 42     | 100.0 |

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 42 responden yang tertinggi adalah responden yang memiliki pendidikan akademi atau diploma sebanyak 31 orang (73,8%) serta selanjutnya S1 sebanyak 7 orang (16,7%) dan SMA sebanyak 4 orang (9,5%)

### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Karateristik |            | Jumlah | %     |
|--------------|------------|--------|-------|
| Masa Kerja   | 2-5 Tahun  | 26     | 61.9  |
|              | < 2 Tahun  | 10     | 23.8  |
|              | 5-10 Tahun | 6      | 14.3  |
|              | Total      | 42     | 100.0 |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 42 responden yang tertinggi adalah responden yang memiliki masa kerja 2-5 tahun yaitu sebanyak 26 orang responden (61,9%), kemudian < 2 tahun sebanyak 10 orang responden (23,8%) dan 5-10 tahun sebanyak 6 orang responden (14,3%).

## 3. Deskripsi Karateristik dan Jawaban Responden

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Berikut merupakan tabel memuat penilaian dari rata-rata untuk setiap item pernyataan.

**Tabel 4.5 Kategori Penilaian Rata-rata Jawaban Responden**

| Rata-Rata   | Keterangan  |
|-------------|-------------|
| 1,00 – 1,80 | Tidak Baik  |
| 1,81 – 2,60 | Kurang Baik |
| 2,61 – 3,40 | Cukup Baik  |
| 3,41 – 4,20 | Baik        |
| 4,21 – 5.00 | Sangat Baik |

Sumber: Sugiyono ( 2016)

Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

#### a. Variabel Kompetensi

Variabel kompetensi dibentuk oleh tiga indikator yaitu Kompetensi intelektual, Kompetensi emosional dan Kompetensi sosial. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Kompetensi intelektual (X1.1,X1.2)**

|                        | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|------------------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                        |                           | Pegawai mampu memahami petunjuk pelaksanaan kerja yang diberikan kepadanya |      | Pegawai mampu memberikan pemecahan masalah dalam pekerjaannya |      |
|                        |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
| Kompetensi Intelektual | Sangat Setuju             | 21   | 50.0 | 24  | 57.1 |
|                        | Setuju                    | 15   | 35.7 | 11  | 26.2 |
|                        | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 4   | 9.5  |
|                        | Tidak Setuju              | 3  | 7.1  | 3   | 7.1  |
|                        | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                        | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                        | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,29</b>  |      | <b>4,33</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.6 diatas, indikator kompetensi intelektual direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item mampu memahami petunjuk pelaksanaan kerja yang diberikan kepadanya, didominasi sebanyak 21 responden (50%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini

menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sangat baik memahami petunjuk pelaksanaan kerja yang diberikan kepadanya.

2. Untuk item mampu memberikan pemecahan masalah dalam pekerjaannya, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sangat baik memberikan pemecahan masalah dalam pekerjaannya.

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Emosional (X1.3,X1.4)**

| Kompetensi Emosional | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |  |      |
|----------------------|---------------------------|---|------|--|------|
|                      |                           | Pegawai dapat mengerti tentang kesulitan rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya |      | Pegawai tetap semangat dalam bekerja meskipun suasana kantor berisik |      |
|                      |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    |
|                      | Sangat Setuju             | 25  | 59.5 | 19   | 45.2 |
|                      | Setuju                    | 12  | 28.6 | 16   | 38.1 |
|                      | Tidak Ada Pendapat        | 3   | 7.1  | 5  | 11.9 |
|                      | Tidak Setuju              | 2   | 4.8  | 2  | 4.8  |
|                      | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0  | 0    |
|                      | Total                     | 42  | 100  | 42   | 100  |
|                      | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,43</b>   |      | <b>4,24</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.7 diatas, indikator kompetensi emosional direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item dapat mengerti tentang kesulitan rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sangat baik tentang kesulitan rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya.



- Untuk item tetap semangat dalam bekerja meskipun suasana kantor berisik, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,24 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sangat baik dalam bekerja meskipun suasana kantor berisik.

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Sosial (X1.5,X1.6)**

| Kompetensi Sosial | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|-------------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                   |                           | Pegawai memiliki kemampuan membangun hubungan dengan rekan kerja |      | Jika pegawai mengalami kendala dalam pekerjaan akan minta pendapat dengan rekan kerja |      |
|                   |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|                   | Sangat Setuju             | 17   | 40.5 | 22  | 52.4 |
|                   | Setuju                    | 21   | 50.0 | 17  | 40.5 |
|                   | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 2   | 4.8  |
|                   | Tidak Setuju              | 1  | 2.4  | 1   | 2.4  |
|                   | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                   | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                   | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,29</b>  |      | <b>4,43</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.8 diatas, indikator kompetensi emosional direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item memiliki kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan rekan kerja, didominasi sebanyak 21 responden (50%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman memiliki kemampuan sangat baik membangun hubungan kerjasama dengan rekan kerja.
- Untuk item jika pegawai mengalami kendala dalam pekerjaan akan minta pendapat dengan rekan kerja, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban

ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sangat baik minta pendapat dengan rekan kerja.

#### b. Variabel Konflik Kerja

Variabel konflik kerja dibentuk oleh tiga indikator yaitu: konflik tugas, konflik hubungan dan konflik proses. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Konflik Tugas (X2.1,X2.2)**

| Konflik Tugas | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |  |      |
|---------------|---------------------------|---|------|--|------|
|               |                           | Pegawai merasa tertekan dengan tanggung jawab tugas yang diberikan kepadanya karena memberatkan |      | Pegawai merasakan pekerjaan yang diberikan kepadanya saat ini tidak sesuai |      |
|               |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    |
|               | Sangat Setuju             | 22  | 52.4 | 26   | 61.9 |
|               | Setuju                    | 17  | 40.5 | 13   | 31.0 |
|               | Tidak Ada Pendapat        | 1   | 2.4  | 2  | 4.8  |
|               | Tidak Setuju              | 2   | 4.8  | 1  | 2.4  |
|               | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0  | 0    |
|               | Total                     | 42  | 100  | 42   | 100  |
|               | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,40</b>   |      | <b>4,52</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.9 diatas, indikator konflik tugas direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item merasa tertekan dengan tanggung jawab tugas yang diberikan kepadanya karena memberatkan, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman masih merasa tertekan dengan tanggung jawab tugas yang diberikan kepadanya karena memberatkan.

- Untuk item merasakan pekerjaan yang diberikan kepadanya saat ini tidak sesuai, didominasi sebanyak 26 responden (61,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,52 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pekerjaan yang diberikan kepadanya saat ini tidak sesuai.

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Konflik Hubungan (X2.3,X2.4)**

| Konflik Hubungan | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|------------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                  |                           | Pegawai merasakan tidak ada koordinasi kerja yang baik di kantor |      | Pegawai merasakan mempunyai ketergantungan dalam pelaksanaan tugas dengan unit lain |      |
|                  |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|                  | Sangat Setuju             | 30   | 71.4 | 19  | 45.2 |
|                  | Setuju                    | 9  | 21.4 | 19  | 45.2 |
|                  | Tidak Ada Pendapat        | 1  | 2.4  | 2   | 4.8  |
|                  | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 2   | 4.8  |
|                  | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                  | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                  | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,60</b>  |      | <b>4,31</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.10 diatas, indikator konflik hubungan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item merasakan tidak ada koordinasi kerja yang baik di kantor, didominasi sebanyak 30 responden (71,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,60 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman masih merasakan tidak ada koordinasi kerja yang baik di kantor.
- Untuk item merasakan mempunyai ketergantungan dalam pelaksanaan tugas dengan unit lain, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan sangat setuju dan setuju, dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini

menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S. masih merasakan mempunyai ketergantungan dalam pelaksanaan tugas dengan unit lain.

**Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Konflik Proses (X2.5,X2.6)**

| Konflik Proses | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |  |      |
|----------------|---------------------------|---|------|--|------|
|                |                           | Pegawai dapat menerima pekerjaan yang belum selesai dari pegawai lain |      | Jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, pegawai akan tetap semangat bekerja |      |
|                |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    |
|                | Sangat Setuju             | 37  | 88.1 | 23   | 54.8 |
|                | Setuju                    | 5   | 11.9 | 17   | 40.5 |
|                | Tidak Ada Pendapat        | 0   | 0    | 0  | 0    |
|                | Tidak Setuju              | 0   | 0    | 0  | 0    |
|                | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 2  | 4.8  |
|                | Total                     | 42  | 100  | 42   | 100  |
|                | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,88</b>   |      | <b>4,26</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.11 diatas, indikator konflik proses direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item dapat menerima pekerjaan yang belum selesai dari pegawai lain, didominasi sebanyak 21 responden (50%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,88 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman dapat menerima pekerjaan yang belum selesai dari pegawai lain.
2. Untuk item jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, pegawai akan tetap semangat bekerja, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,26 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman jika salah satu teman kerja tidak dapat masuk kerja, pegawai akan tetap semangat bekerja.

### c. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dibentuk oleh tiga indikator yaitu: faktor internal, faktor eksternal dan faktor individu. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Faktor Internal (X3.1,X3.2)**

| Faktor Internal | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |   |      |
|-----------------|---------------------------|---|------|---|------|
|                 |                           | Pegawai merasakan aman bekerja di perusahaan ini karena perusahaan memberikan hak – hak pegawai sebagai pegawai |      | Hasil kerja pegawai diapresiasi oleh pimpinan |      |
|                 |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi                                     | %    |
|                 | Sangat Setuju             | 19  | 45.2 | 22  | 52.4 |
|                 | Setuju                    | 23  | 54.8 | 10  | 23.8 |
|                 | Tidak Ada Pendapat        | 0   | 0    | 8   | 19.0 |
|                 | Tidak Setuju              | 0   | 0    | 2   | 4.8  |
|                 | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0   | 0    |
|                 | Total                     | 42  | 100  | 42  | 100  |
|                 | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,44</b>   |      | <b>4,24</b>                                   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.12 diatas, indikator faktor internal direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item merasakan aman bekerja di perusahaan ini karena perusahaan memberikan hak – hak pegawai sebagai pegawai, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,44 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan aman bekerja di perusahaan ini karena perusahaan memberikan hak – hak pegawai sebagai pegawai.
2. Untuk item hasil kerja pegawai diapresiasi oleh pimpinan, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,24 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank

Mandiri KCP S.Parman menunjukkan hasil kerja pegawai diapresiasi oleh pimpinan.

**Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Faktor Eksternal (X3.3,X3.4)**

| Konflik Hubungan | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|------------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                  |                           | Gaji yang pegawai terima sudah sesuai dengan yang pegawai harapkan |      | Pegawai yang berprestasi di perusahaan diberikan insentif dan bonus |      |
|                  |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|                  | Sangat Setuju             | 17   | 40.5 | 20  | 47.6 |
|                  | Setuju                    | 23   | 54.8 | 20  | 47.6 |
|                  | Tidak Ada Pendapat        | 1  | 2.4  | 2   | 4.8  |
|                  | Tidak Setuju              | 1  | 2.4  | 0   | 0    |
|                  | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                  | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                  | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,33</b>  |      | <b>4,43</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.13 diatas, indikator faktor eksternal direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item gaji yang pegawai terima sudah sesuai dengan yang pegawai harapkan, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman gaji yang pegawai terima sudah sesuai dengan yang pegawai harapkan.
2. Untuk item pegawai yang berprestasi di perusahaan diberikan insentif dan bonus, didominasi sebanyak 20 responden (47,6%) menyatakan sangat setuju dan setuju, dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S. Parman yang berprestasi di perusahaan diberikan insentif dan bonus.

**Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Faktor Individu (X3.5,X3.6)**

| Faktor Individu | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                              |      |   |      |
|-----------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                 |                           | Pegawai puas dengan pekerjaan yang dilakukan |      | Pegawai dapat menerapkan keahlian dan pengalaman pegawai ke dalam pekerjaan pegawai yang sekarang |      |
|                 |                           | Frekuensi                                    | %    | Frekuensi   | %    |
|                 | Sangat Setuju             | 23   | 54.8 | 25  | 59.5 |
|                 | Setuju                    | 12   | 28.6 | 12  | 28.6 |
|                 | Tidak Ada Pendapat        | 4  | 9.5  | 3   | 7.1  |
|                 | Tidak Setuju              | 3  | 7.1  | 2   | 4.8  |
|                 | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                 | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                 | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,31</b>                                  |      | <b>4,40</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.14 diatas, indikator faktor indivdu direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item puas dengan pekerjaan yang dilakukan, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman puas dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Untuk item pegawai dapat menerapkan keahlian dan pengalaman pegawai ke dalam pekerjaan pegawai yang sekarang, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman dapat menerapkan keahlian dan pengalaman pegawai ke dalam pekerjaan pegawai yang sekarang.

#### d. Variabel Kompensasi

Variabel kompensasi dibentuk oleh dua indikator yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompensasi Finansial (X4.1,X4.2,X4.3)**

| Kompensasi Finansial | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan   |      |  |      |                             |      |
|----------------------|-------------------------|---|------|--|------|-----------------------------|------|
|                      |                         | Gaji yang diterima pegawai sesuai dengan undang – undang yang berlaku |      | Selain gaji perusahaan juga memberikan tunjangan seperti tunjangan hari raya, tunjangan keluarga |      | Perusahaan memberikan bonus |      |
|                      |                         | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    | Frekuensi                   | %    |
|                      | Sangat Setuju           | 19  | 45.2 | 16   | 38.1 | 1                           | 2.4  |
|                      | Setuju                  | 15  | 35.7 | 7  | 16.7 | 14                          | 33.3 |
|                      | Tidak Ada Pendapat      | 6   | 14.3 | 7  | 16.7 | 22                          | 52.4 |
|                      | Tidak Setuju            | 2   | 4.8  | 6  | 14.3 | 4                           | 9.5  |
|                      | Sangat Tidak Setuju     | 0   | 0    | 6  | 14.3 | 1                           | 2.4  |
|                      | Total                   | 42  | 100  | 42   | 100  | 42                          | 100  |
|                      | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,21</b>   |      | <b>3,29</b>  |      | <b>3,24</b>                 |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.15 diatas, indikator kompensasi finansial direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Gaji yang diterima pegawai sesuai dengan undang – undang yang berlaku, didominasi sebanyak 19 responden (55,2%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,21 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman menerima gaji yang sesuai dengan undang – undang yang berlaku.
2. Untuk item selain gaji perusahaan juga memberikan tunjangan seperti tunjangan hari raya, tunjangan keluarga, didominasi sebanyak 16 responden (38,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,29 (cukup baik).



Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman menerima tunjangan seperti tunjangan hari raya, tunjangan keluarga.

- Untuk item perusahaan memberikan bonus, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan tidak ada pendapat, dengan nilai rata-rata 3,24 (cukup baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman sebagian menerima bonus dan sebagian belum atau tidak menerima bonus.

**Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kompensasi Non Finansial (X4.4,X4.5,X4.6)**

| Kompensasi Finansial | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan  |      |  |      |  |      |
|----------------------|-------------------------|--|------|--|------|--|------|
|                      |                         | Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi |      | Lingkungan kerja yang tercipta memberikan kenyamanan bekerja |      | Kebijakan atau peraturan yang dibuat tidak menyulitkan pegawai |      |
|                      |                         | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|                      | Sangat Setuju           | 20   | 47.6 | 21   | 50.0 | 21   | 50.0 |
|                      | Setuju                  | 19   | 45.2 | 15   | 35.7 | 17   | 40.5 |
|                      | Tidak Ada Pendapat      | 3  | 7.1  | 3  | 7.1  | 2  | 4.8  |
|                      | Tidak Setuju            | 0  | 0    | 3  | 7.1  | 2  | 4.8  |
|                      | Sangat Tidak Setuju     | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    |
|                      | Total                   | 42   | 100  | 42   | 100  | 42   | 100  |
|                      | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,40</b>  |      | <b>4,29</b>  |      | <b>4,26</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.16 diatas, indikator kompensasi non finansial direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, didominasi sebanyak 20 responden (47,6%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi.
- Untuk item lingkungan kerja yang tercipta memberikan kenyamanan bekerja, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan

nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan lingkungan kerja yang tercipta memberikan kenyamanan bekerja.

3. Untuk item kebijakan atau peraturan yang dibuat tidak menyulitkan pegawai, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,26 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan kebijakan atau peraturan yang dibuat tidak menyulitkan pegawai.

#### e. Variabel Komitmen Organisasional

Variabel keadilan dibentuk oleh tiga indikator yaitu: ciri pribadi, ciri pekerjaan dan pengalaman kerja. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ciri Pribadi (X5.1,X5.2)**

| Ciri pribadi | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |  |      |
|--------------|---------------------------|--|------|--|------|
|              |                           | Jabatan yang pegawai pegang sekarang sudah sesuai dengan keinginan |      | Perusahaan memenuhi seluruh kebutuhan pegawai selama bekerja |      |
|              |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|              | Sangat Setuju             | 17   | 40.5 | 16   | 38.1 |
|              | Setuju                    | 18   | 42.9 | 19   | 45.2 |
|              | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 4  | 9.5  |
|              | Tidak Setuju              | 4  | 9.5  | 3  | 7.1  |
|              | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0  | 0    |
|              | Total                     | 42   | 100  | 42   | 100  |
|              | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,14</b>  |      | <b>4,14</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.17 diatas, indikator ciri pribadi direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item jabatan yang pegawai pegang sekarang sudah sesuai dengan keinginan, didominasi sebanyak 18 responden (42,9%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,14( baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan jabatan yang pegawai pegang sekarang sudah sesuai dengan keinginan.
2. Untuk item perusahaan memenuhi seluruh kebutuhan pegawai selama bekerja, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,14 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman perusahaan memenuhi seluruh kebutuhan pegawai selama bekerja.

**Tabel 4.18 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ciri Pekerjaan (X5.3,X5.4)**

| Ciri pekerjaan | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                                  |      |   |      |
|----------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                |                           | Tugas yang diberikan perusahaan sesuai jam kerja |      | Suasana kerja dibangun dengan rasa kekeluargaan |      |
|                |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi                                       | %    |
|                | Sangat Setuju             | 19   | 45.2 | 15  | 35.7 |
|                | Setuju                    | 16   | 38.1 | 20  | 47.6 |
|                | Tidak Ada Pendapat        | 4  | 9.5  | 3   | 7.1  |
|                | Tidak Setuju              | 3  | 7.1  | 4   | 9.5  |
|                | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,19</b>                                      |      | <b>4,10</b>                                     |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.18 diatas, indikator ciri pekerjaan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item tugas yang diberikan perusahaan sesuai jam kerja, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,19 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank

Mandiri KCP S.Parman merasa tugas yang diberikan perusahaan sesuai jam kerja.

- Untuk item suasana kerja dibangun dengan rasa kekeluargaan, didominasi sebanyak 20 responden (47,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,10 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan suasana kerja dibangun dengan rasa kekeluargaan.

**Tabel 4.19 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja (X5.5,X5.6)**

| Pengalaman kerja | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |  |      |
|------------------|---------------------------|--|------|--|------|
|                  |                           | Pegawai dapat menerapkan keahlian dan pengalaman kerjanya ke dalam pekerjaannya sekarang |      | Perusahaan memberikan banyak pengalaman bagi pegawai |      |
|                  |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|                  | Sangat Setuju             | 17   | 40.5 | 16   | 38.1 |
|                  | Setuju                    | 22   | 52.4 | 18   | 42.9 |
|                  | Tidak Ada Pendapat        | 1  | 2.4  | 3  | 7.1  |
|                  | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 5  | 11.9 |
|                  | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0  | 0    |
|                  | Total                     | 42   | 100  | 42   | 100  |
|                  | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,29</b>  |      | <b>4,07</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.19 diatas, indikator pengalaman direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item pegawai dapat menerapkan keahlian dan pengalaman kerjanya ke dalam pekerjaannya yang sekarang, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman dapat menerapkan keahlian dan pengalaman kerjanya ke dalam pekerjaannya yang sekarang.

- Untuk item perusahaan memberikan banyak pengalaman bagi pegawai, didominasi sebanyak 18 responden (42,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,09 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan perusahaan memberikan banyak pengalaman bagi pegawai.

#### f. Variabel Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir dibentuk oleh tiga indikator yaitu: prestasi kerja yang memuaskan, kestiaan pada organisasi dan pembimbing atau sponsor. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.20 Penilaian Responden Terhadap Indikator Prestasi Kerja (X6.1,X6.2)**

| Prestasi kerja | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |  |      |
|----------------|---------------------------|--|------|--|------|
|                |                           | Prestasi kerja akan menjadi faktor utama dalam promosi jabatan pegawai |      | Pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan |      |
|                |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|                | Sangat Setuju             | 20   | 47.6 | 26   | 61.9 |
|                | Setuju                    | 22   | 52.4 | 11   | 26.2 |
|                | Tidak Ada Pendapat        | 0  | 0    | 4  | 9.5  |
|                | Tidak Setuju              | 0  | 0    | 1  | 2.4  |
|                | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0  | 0    |
|                | Total                     | 42   | 100  | 42   | 100  |
|                | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,48</b>  |      | <b>4,48</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.20 diatas, indikator prestasi kerja direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item prestasi kerja akan menjadi faktor utama dalam promosi jabatan pegawai, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,48 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa

pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa prestasi kerja akan menjadi faktor utama dalam promosi jabatan pegawai.

- Untuk item pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, didominasi sebanyak 26 responden (61,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,48 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pegawai yang berprestasi diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

**Tabel 4.21 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesetiaan Pada Organisasi (X6.3,X6.4)**

|                           | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                       |      |  |      |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------|--|------|
|                           |                           | Pegawai memiliki loyalitas perusahaan |      | Pegawai ingin selalu berkembang bersama perusahaan |      |
|                           |                           | Frekuensi                             | %    | Frekuensi  | %    |
| Kesetiaan Pada Organisasi | Sangat Setuju             | 19                                    | 45.2 | 12   | 28.6 |
|                           | Setuju                    | 16                                    | 38.1 | 20   | 47.6 |
|                           | Tidak Ada Pendapat        | 4                                     | 9.5  | 5  | 11.9 |
|                           | Tidak Setuju              | 3                                     | 7.1  | 5  | 11.9 |
|                           | Sangat Tidak Setuju       | 0                                     | 0    | 0  | 0    |
|                           | Total                     | 42                                    | 100  | 42   | 100  |
|                           | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,19</b>                           |      | <b>3,93</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.21 diatas, indikator kesetiaan pada organisasi direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item pegawai memiliki loyalitas pada perusahaan, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,19 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa memiliki loyalitas pada perusahaan.
- Untuk item pegawai ingin selalu berkembang bersama perusahaan, didominasi sebanyak 20 responden (47,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,93

(baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pegawai ingin selalu berkembang bersama perusahaan.

**Tabel 4.22 Penilaian Responden Terhadap Pembimbing dan Sponsor Organisasi (X6.5,X6.6)**

| Pembimbing dan Sponsor | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |   |      |
|------------------------|---------------------------|---|------|---|------|
|                        |                           | Pimpinan akan memberikan dukungan pada setiap waktu bagi pegawai yang berprestasi untuk berinteraksi dengan pihak luar perusahaan |      | Pimpinan mengenalkan pegawai prestasi pada pimpinan yang lebih tinggi |      |
|                        |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi   | %    |
|                        | Sangat Setuju             | 23  | 54.8 | 20  | 47.6 |
|                        | Setuju                    | 13  | 31.0 | 22  | 52.4 |
|                        | Tidak Ada Pendapat        | 4   | 9.5  | 0   | 0    |
|                        | Tidak Setuju              | 2   | 4.8  | 0   | 0    |
|                        | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0   | 0    |
|                        | Total                     | 42  | 100  | 42  | 100  |
|                        | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,36</b>   |      | <b>4,48</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.22 diatas, indikator pembimbing dan sponsor direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pimpinan akan memberikan dukungan pada setiap waktu bagi pegawai yang berprestasi untuk berinteraksi dengan pihak luar perusahaan, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa pimpinan akan memberikan dukungan pada setiap waktu bagi pegawai yang berprestasi untuk berinteraksi dengan pihak luar perusahaan
2. Untuk item pimpinan mengenalkan pegawai prestasi pada pimpinan yang lebih tinggi, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,48 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa

pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pimpinan mengenalkan pegawai prestasi pada pimpinan yang lebih tinggi.

#### g. Variabel Stres Kerja

Variabel stress kerja dibentuk oleh dua indikator yaitu: beban kerja, tekanan dan konflik. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.23 Penilaian Responden Terhadap Indikator Beban Pekerjaan (X7.1,X7.2)**

|                 | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                          |      |   |      |
|-----------------|---------------------------|--|------|---|------|
|                 |                           | Tugas yang pegawai lalukan terlalu berat |      | Pekerjaan yang dilakukan terlalu beresiko |      |
|                 |                           | Frekuensi                                | %    | Frekuensi                                 | %    |
| Beban pekerjaan | Sangat Setuju             | 22                                       | 52.4 | 27  | 64.3 |
|                 | Setuju                    | 15                                       | 35.7 | 10  | 23.8 |
|                 | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 4   | 9.5  |
|                 | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 1   | 2.4  |
|                 | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                 | Total                     | 42                                       | 100  | 42  | 100  |
|                 | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,36</b>                              |      | <b>4,50</b>                               |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.23 diatas, indikator beban pekerjaan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item tugas yang pegawai lalukan terlalu berat, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa tugas yang pegawai lalukan terlalu berat.
2. Untuk item pekerjaan yang dilakukan terlalu beresiko, didominasi sebanyak 27 responden (64,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,48 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pekerjaan yang dilakukan terlalu beresiko.



**Tabel 4.24 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tekanan Kerja (X7.3,X7.4)**

| Tekanan Kerja | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                                |      |   |      |
|---------------|---------------------------|--|------|---|------|
|               |                           | Terlalu banyak tekanan dalam pekerjaan pegawai |      | Pimpinan terlalu menekan pegawai untuk sempurna |      |
|               |                           | Frekuensi                                      | %    | Frekuensi                                       | %    |
|               | Sangat Setuju             | 25   | 59.5 | 17  | 40.5 |
|               | Setuju                    | 12   | 28.6 | 18  | 42.9 |
|               | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 3   | 7.1  |
|               | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 4   | 9.5  |
|               | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|               | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|               | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,40</b>                                    |      | <b>4,14</b>                                     |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.24 diatas, indikator tekanan kerja direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item terlalu banyak tekanan dalam pekerjaan pegawai, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa Terlalu banyak tekanan dalam pekerjaan pegawai.
2. Untuk item pimpinan terlalu menekan pegawai untuk sempurna, didominasi sebanyak 18 responden (42,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,14 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pimpinan terlalu menekan pegawai untuk sempurna.

**Tabel 4.25 Penilaian Responden Terhadap Indikator Konflik (X7.5,X7.6)**

| Konflik | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|---------|---------------------------|--|------|---|------|
|         |                           | Ada konflik di perusahaan membuat pegawai tidak nyaman |      | Pegawai tidak tahu berada di posisi mana karena tugas yang dikerjakan begitu banyak |      |
|         |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|         | Sangat Setuju             | 24   | 57.1 | 20  | 47.6 |
|         | Setuju                    | 13   | 31.0 | 22  | 52.4 |
|         | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 0   | 0    |
|         | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 0   | 0    |
|         | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|         | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|         | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,40</b>  |      | <b>4,48</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.25 diatas, indikator konflik direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item ada konflik di perusahaan membuat pegawai tidak nyaman, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa ada konflik di perusahaan membuat pegawai tidak nyaman.
2. Untuk item pegawai tidak tahu berada di posisi mana karena tugas yang dikerjakan begitu banyak, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,48 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan Pegawai tidak tahu berada di posisi mana karena tugas yang dikerjakan begitu banyak.

## h. Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja dibentuk oleh dua indikator yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.26 Penilaian Responden Terhadap Indikator Lingkungan Kerja Fisik (X8.1,X8.2,X8.3)**

| Lingkungan Kerja Fisik | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan  |      |  |      |   |      |
|------------------------|-------------------------|--|------|--|------|---|------|
|                        |                         | Kebersihan ruang kerja selalu terjaga sehingga pegawai nyaman dalam bekerja. |      | Disetiap ruangan kerja tersedia tempat pembuangan sampah non basah sehingga ruangan kerja selalu terjaga dari sampah yang berserakan |      | Ada penerangan yang cukup berasal dari cahaya yang masuk ke ruang kerja pegawai |      |
|                        |                         | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|                        | Sangat Setuju           | 24   | 57.1 | 22   | 52.4 | 22  | 52.4 |
|                        | Setuju                  | 9  | 21.4 | 15   | 35.7 | 17  | 40.5 |
|                        | Tidak Ada Pendapat      | 7  | 16.7 | 3  | 7.1  | 2   | 4.8  |
|                        | Tidak Setuju            | 2  | 4.8  | 2  | 4.8  | 1   | 2.4  |
|                        | Sangat Tidak Setuju     | 0  | 0    | 0  | 0    | 0   | 0    |
|                        | Total                   | 42   | 100  | 42   | 100  | 42  | 100  |
|                        | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,31</b>  |      | <b>4,36</b>  |      | <b>4,43</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.26 diatas, indikator lingkungan kerja fisik direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item kebersihan ruang kerja selalu terjaga sehingga pegawai nyaman dalam bekerja., didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan kebersihan ruang kerja selalu terjaga sehingga pegawai nyaman dalam bekerja.
2. Untuk item disetiap ruangan kerja tersedia tempat pembuangan sampah non basah sehingga ruangan kerja selalu terjaga dari sampah yang berserakan,

didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan disetiap ruangan kerja tersedia tempat pembuangan sampah non basah sehingga ruangan kerja selalu terjaga dari sampah yang berserakan.

- Untuk item ada penerangan yang cukup berasal dari cahaya yang masuk ke ruang kerja pegawai, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan tidak ada pendapat, dengan nilai rata-rata 3,24 (cukup baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman adanya penerangan yang cukup berasal dari cahaya yang masuk ke ruang kerja pegawai.

**Tabel 4.27 Penilaian Responden Terhadap Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik (X8.4,X8.5,X8.6)**

| Lingkungan Kerja Non Fisik | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan   |      |   |      |  |      |
|----------------------------|-------------------------|---|------|---|------|--|------|
|                            |                         | Suasana di tempat pegawai bekerja dapat memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi. |      | Pegawai merasa nyaman bekerja dengan suasana dikantor |      | Hubungan di tempat pegawai bekerja berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan. |      |
|                            |                         | Frekuensi   | %    | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    |
|                            | Sangat Setuju           | 24  | 57.1 | 24  | 57.1 | 22   | 52.4 |
|                            | Setuju                  | 15  | 35.7 | 9   | 21.4 | 15   | 35.7 |
|                            | Tidak Ada Pendapat      | 3   | 7.1  | 7   | 16.7 | 3  | 7.1  |
|                            | Tidak Setuju            | 0   | 0    | 2   | 4.8  | 2  | 4.8  |
|                            | Sangat Tidak Setuju     | 0   | 0    | 0   | 0    | 0  | 0    |
|                            | Total                   | 42  | 100  | 42  | 100  | 42   | 100  |
|                            | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,50</b>   |      | <b>4,31</b>   |      | <b>4,36</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.27 diatas, indikator lingkungan kerja non fisik direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item suasana di tempat pegawai bekerja dapat memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang

menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,50 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan suasana di tempat pegawai bekerja dapat memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi.

2. Untuk item pegawai merasa nyaman bekerja dengan suasana dikantor, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan nyaman bekerja dengan suasana dikantor.
3. Untuk item hubungan di tempat pegawai bekerja berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan., didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan hubungan di tempat pegawai bekerja berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.

#### **i. Variabel Motivasi**

Variabel motivasi dibentuk oleh dua indikator yaitu: faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.28 Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Instrinsik (X9.1,X9.2,X9.3)**

| Faktor instrinsik | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan   |      |  |      |  |      |
|-------------------|-------------------------|---|------|--|------|--|------|
|                   |                         | Pegawai memiliki semangat untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan |      | Pegawai bersemangat untuk mengikuti pelatihan atau workshop dalam rangka menambah kecakapan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan |      | Pegawai merasa terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah yakin akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan |      |
|                   |                         | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|                   | Sangat Setuju           | 27  | 64.3 | 20   | 47.6 | 19   | 45.2 |
|                   | Setuju                  | 10  | 23.8 | 19   | 45.2 | 16   | 38.1 |
|                   | Tidak Ada Pendapat      | 4   | 9.5  | 2  | 4.8  | 4  | 9.5  |
|                   | Tidak Setuju            | 1   | 2.4  | 1  | 2.4  | 3  | 7.1  |
|                   | Sangat Tidak Setuju     | 0   | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    |
|                   | Total                   | 42  | 100  | 42   | 100  | 42   | 100  |
|                   | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,50</b>   |      | <b>4,36</b>  |      | <b>4,19</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.28 diatas, indikator faktor instrinsik direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Pegawai memiliki semangat untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan, didominasi sebanyak 27 responden (64,3%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,50 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan memiliki semangat untuk berusaha mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan.
2. Untuk item pegawai bersemangat untuk mengikuti pelatihan atau workshop dalam rangka menambah kecakapan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, didominasi sebanyak 20 responden (47,6%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan bersemangat untuk mengikuti

pelatihan atau workshop dalam rangka menambah kecakapan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan.

- Untuk item pegawai merasa terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah yakin akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,19 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa terdorong untuk bekerja lebih baik dan berprestasi setelah yakin akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan.

**Tabel 4.29 Penilaian Responden Terhadap Indikator Faktor Ekstrinsik (X9.4,X9.5,X9.6)**

| Faktor Ekstrinsik | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan   |      |   |      |   |      |
|-------------------|-------------------------|---|------|---|------|---|------|
|                   |                         | Kebijakan administrasi yang berlaku di kantor memotivasi pegawai dalam bekerja. |      | Pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaan pegawai |      | Dengan gaji yang diterima sekarang, mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja lebih baik |      |
|                   |                         | Frekuensi   | %    | Frekuensi   | %    | Frekuensi   | %    |
|                   | Sangat Setuju           | 21  | 50.0 | 24  | 57.1 | 25  | 59.5 |
|                   | Setuju                  | 15  | 35.7 | 11  | 26.2 | 12  | 28.6 |
|                   | Tidak Ada Pendapat      | 3   | 7.1  | 4   | 9.5  | 3   | 7.1  |
|                   | Tidak Setuju            | 3   | 7.1  | 3   | 7.1  | 2   | 4.8  |
|                   | Sangat Tidak Setuju     | 0   | 0    | 0   | 0    | 0   | 0    |
|                   | Total                   | 42  | 100  | 42  | 100  | 42  | 100  |
|                   | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,29</b>   |      | <b>4,33</b>   |      | <b>4,43</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.29 diatas, indikator faktor ekstrinsik direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item kebijakan administrasi yang berlaku di kantor memotivasi pegawai dalam bekerja, didominasi sebanyak 21 responden (50%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman

merasakan kebijakan administrasi yang berlaku di kantor memotivasi pegawai dalam bekerja.

2. Untuk item pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaan pegawai, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan aman dalam melakukan pekerjaan pegawai.
3. Untuk item dengan gaji yang diterima sekarang, mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja lebih baik., didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan dengan gaji yang diterima sekarang, mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja lebih baik.

#### **j. Variabel Kemampuan**

Variabel kemampuan dibentuk oleh tiga indikator yaitu: kemampuan teknis, kemampuan bersifat manusiawi dan kemampuan konseptual. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 4.30 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Teknis (X10.1,X10.2)**

| Kemampuan Teknis | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |   |      |
|------------------|---------------------------|---|------|---|------|
|                  |                           | Pegawai mampu melakukan mengoperasikan aplikasi perkantoran |      | Pegawai mampu mengoperasikan alat kerja |      |
|                  |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi                               | %    |
|                  | Sangat Setuju             | 24  | 57.1 | 21                                      | 50.0 |
|                  | Setuju                    | 9   | 21.4 | 16                                      | 38.1 |
|                  | Tidak Ada Pendapat        | 7   | 16.7 | 3                                       | 7.1  |
|                  | Tidak Setuju              | 2   | 4.8  | 2                                       | 4.8  |
|                  | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0                                       | 0    |
|                  | Total                     | 42  | 100  | 42                                      | 100  |
|                  | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,31</b>   |      | <b>4,33</b>                             |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.30 diatas, indikator kemampuan teknis direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Pegawai mampu melakukan mengoperasikan aplikasi perkantoran, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasa mampu melakukan mengoperasikan aplikasi perkantoran.
2. Untuk item pegawai mampu mengoperasikan alat kerja, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu mengoperasikan alat kerja.

**Tabel 4.31 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Bersifat Manusiawi (X10.3,X10.4)**

|               | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                        |      |   |      |
|---------------|---------------------------|--|------|---|------|
|               |                           | Pegawai bekerjasama dengan rekan kerja |      | Pegawai mampu beradaptasi dengan pimpinan yang baru |      |
|               |                           | Frekuensi                              | %    | Frekuensi   | %    |
| Tekanan Kerja | Sangat Setuju             | 27                                     | 64.3 | 25  | 59.5 |
|               | Setuju                    | 10                                     | 23.8 | 12  | 28.6 |
|               | Tidak Ada Pendapat        | 4                                      | 9.5  | 3   | 7.1  |
|               | Tidak Setuju              | 1                                      | 2.4  | 2   | 4.8  |
|               | Sangat Tidak Setuju       | 0                                      |      | 0   | 0    |
|               | Total                     | 42                                     | 100  | 42  | 100  |
|               | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,50</b>                            |      | <b>4,40</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.31 diatas, indikator kemampuan bersifat manusiawi direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai bekerjasama dengan rekan kerja, didominasi sebanyak 27 responden (64,3%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,50 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu bekerjasama dengan rekan kerja.
2. Untuk item pegawai mampu beradaptasi dengan pimpinan yang baru, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu beradaptasi dengan pimpinan yang baru.

**Tabel 4.32 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan Konseptual (X10.5,X10.6)**

| Kemampuan Konseptual | Jawaban Responden         | Item Pernyataan         |      |   |      |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|------|---|------|
|                      |                           | Pegawai merancang kerja |      | Pegawai dapat melakukan pengambilan keputusan |      |
|                      |                           | Frekuensi               | %    | Frekuensi                                     | %    |
|                      | Sangat Setuju             | 17                      | 40.5 | 14  | 33.3 |
|                      | Setuju                    | 18                      | 42.9 | 19  | 45.2 |
|                      | Tidak Ada Pendapat        | 4                       | 9.5  | 5   | 11.9 |
|                      | Tidak Setuju              | 3                       | 7.1  | 3   | 7.1  |
|                      | Sangat Tidak Setuju       | 0                       | 0    | 1   | 2.4  |
|                      | Total                     | 42                      | 100  | 42  | 100  |
|                      | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,14</b>             |      | <b>3,95</b>                                   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.32 diatas, indikator kemampuan konseptual direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai mampu merancang program kerja, didominasi sebanyak 18 responden (42,9%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,14 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu merancang program kerja.
2. Untuk item pegawai dapat melakukan pengambilan keputusan, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,95 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman dapat melakukan pengambilan keputusan.

#### **k. Variabel Disiplin Kerja**

Variabel disiplin kerja dibentuk oleh tiga indikator yaitu: taat terhadap peraturan waktu perusahaan, taat terhadap peraturan perusahaan, dan taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.33 Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Terhadap Peraturan Waktu Perusahaan (X11.1,X11.2)**

| Taah Terhadap Peraturan Waktu Perusahaan | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                         |      |   |      |
|--|---------------------------|---|------|---|------|
|  |                           | Pegawai datang lebih awal untuk bekerja |      | Pegawai mengerjakan pekerjaan pegawai sesuai dengan waktu yang ditentukan |      |
|  |                           | Frekuensi                               | %    | Frekuensi   | %    |
|  | Sangat Setuju             | 22                                      | 52.4 | 27  | 64.3 |
|  | Setuju                    | 15                                      | 35.7 | 10  | 23.8 |
|  | Tidak Ada Pendapat        | 3                                       | 7.1  | 4   | 9.5  |
|  | Tidak Setuju              | 2                                       | 4.8  | 1   | 2.4  |
|  | Sangat Tidak Setuju       | 0                                       | 0    | 0   | 0    |
|  | Total                     | 42                                      | 100  | 42  | 100  |
|  | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,36</b>                             |      | <b>4,50</b>   |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.33 diatas, indikator taat terhadap peraturan waktu perusahaan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai datang lebih awal untuk bekerja, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman datang lebih awal untuk bekerja.
2. Untuk item pegawai mengerjakan pekerjaan pegawai sesuai dengan waktu yang ditentukan, didominasi sebanyak 27 responden (64,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,50 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

**Tabel 4.34 Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Terhadap Peraturan Perusahaan (X11.3,X11.4)**

| Tekanan Kerja | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |  |      |
|---------------|---------------------------|--|------|--|------|
|               |                           | Pegawai mampu menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien |      | Pegawai siap melaksanakan tugas yang diberikan kepada pegawai tanpa mengulur waktu |      |
|               |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|               | Sangat Setuju             | 22   | 52.4 | 16   | 38.1 |
|               | Setuju                    | 15   | 35.7 | 19   | 45.2 |
|               | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 3  | 7.1  |
|               | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 4  | 9.5  |
|               | Sangat Tidak Setuju       | 0  |      | 0  | 0    |
|               | Total                     | 42   | 100  | 42   | 100  |
|               | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,33</b>  |      | <b>4,12</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.34 diatas, indikator taat terhadap peraturan perusahaan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai mampu menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu menggunakan fasilitas kerja dengan efektif dan efisien.
2. Untuk item pegawai siap melaksanakan tugas yang diberikan kepada pegawai tanpa mengulur waktu, didominasi sebanyak 19 responden (45,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,12 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman siap melaksanakan tugas yang diberikan kepada pegawai tanpa mengulur waktu.

**Tabel 4.35 Penilaian Responden Terhadap Indikator Taat Terhadap Aturan Perilaku Dalam Pekerjaan (X11.5,X11.6)**

|   | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |  |      |
|---|---------------------------|--|------|--|------|
|   |                           | Pegawai menggunakan seragam kerja sesuai dengan peraturan perusahaan |      | Pegawai menggunakan atribut pada pakaian sesuai dengan tempatnya |      |
|   |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
| Taah Terhadap Aturan Perilaku Dalam Pekerjaan | Sangat Setuju             | 23   | 54.8 | 19   | 45.2 |
|   | Setuju                    | 14   | 33.3 | 23   | 54.8 |
|   | Tidak Ada Pendapat        | 3  | 7.1  | 0  | 0    |
|   | Tidak Setuju              | 2  | 4.8  | 0  | 0    |
|   | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0  | 0    |
|   | Total                     | 42   | 100  | 42   | 100  |
|   | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,38</b>  |      | <b>4,45</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.35 diatas, indikator taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai menggunakan seragam kerja sesuai dengan peraturan perusahaan, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,38 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman menggunakan seragam kerja sesuai dengan peraturan perusahaan.
2. Untuk item pegawai menggunakan atribut pada pakaian sesuai dengan tempatnya, didominasi sebanyak 23 responden (54,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,45 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman menggunakan atribut pada pakaian sesuai dengan tempatnya.

## I. Variabel Loyalitas

Variabel loyalitas dibentuk oleh dua indikator yaitu: peran serta karyawan dan kesadaran karyawan dalam bekerja. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.36 Penilaian Responden Terhadap Indikator Peran Serta Karyawan (X12.1,X12.2,X12.3)**

| Peran serta karyawan | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan  |      |  |      |  |      |
|----------------------|-------------------------|--|------|--|------|--|------|
|                      |                         | Pegawai merasakan bahwa tempatnya bekerja adalah bagian dari dirinya |      | Pegawai ingin punya andil besar dalam perusahaan |      | Pegawai merasakan setiap tugas yang dikerjakan punya peran bagi perusahaan |      |
|                      |                         | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    | Frekuensi  | %    |
|                      | Sangat Setuju           | 24   | 57.1 | 21   | 50.0 | 21   | 50.0 |
|                      | Setuju                  | 9  | 21.4 | 16   | 38.1 | 19   | 45.2 |
|                      | Tidak Ada Pendapat      | 7  | 16.7 | 3  | 7.1  | 2  | 4.8  |
|                      | Tidak Setuju            | 2  | 4.8  | 2  | 4.8  | 0  | 0    |
|                      | Sangat Tidak Setuju     | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0    |
|                      | Total                   | 42   | 100  | 42   | 100  | 42   | 100  |
|                      | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,31</b>  |      | <b>4,33</b>                                      |      | <b>4,45</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.36 diatas, indikator peran serta karyawan direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai merasakan bahwa tempatnya bekerja adalah bagian dari dirinya, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,31 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan bahwa tempatnya bekerja adalah bagian dari dirinya.
2. Untuk item pegawai ingin punya andil besar dalam perusahaan, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman ingin punya andil besar dalam perusahaan.

3. Untuk item pegawai merasakan setiap tugas yang dikerjakan punya peran bagi perusahaan, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,45 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan setiap tugas yang dikerjakan punya peran bagi perusahaan.

**Tabel 4.37 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesadaran Karyawan Dalam Bekerja (X12.4,X12.5,X12.6)**

| Kesadaran karyawan dalam bekerja | Jawaban Responden       | Item Pertanyaan  |      |   |      |  |      |
|----------------------------------|-------------------------|--|------|---|------|--|------|
|                                  |                         | Pegawai merasakan pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari kemajuan perusahaan |      | Pegawai bekerja tanpa perlu diberikan perintah yang memaksa |      | Pegawai ingin selalu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan |      |
|                                  |                         | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    | Frekuensi  | %    |
|                                  | Sangat Setuju           | 20   | 47.6 | 22  | 52.4 | 22   | 52.4 |
|                                  | Setuju                  | 19   | 45.2 | 11  | 26.2 | 15   | 35.7 |
|                                  | Tidak Ada Pendapat      | 3  | 7.1  | 7   | 16.7 | 3  | 7.1  |
|                                  | Tidak Setuju            | 0  | 0    | 2   | 4.8  | 2  | 4.8  |
|                                  | Sangat Tidak Setuju     | 0  | 0    | 0   | 0    | 0  | 0    |
|                                  | Total                   | 42   | 100  | 42  | 100  | 42   | 100  |
|                                  | <b>Rata-rata (Mean)</b> | <b>4,40</b>  |      | <b>4,26</b>   |      | <b>4,36</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.37 diatas, indikator kesadaran karyawan dalam bekerja direpresentasikan oleh 3 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Pegawai merasakan pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari kemajuan perusahaan, didominasi sebanyak 20 responden (47,6%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,40 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman merasakan pekerjaan yang dilakukan merupakan bagian dari kemajuan perusahaan.
2. Untuk item pegawai bekerja tanpa perlu diberikan perintah yang memaksa, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan



nilai rata-rata 4,26 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman bekerja tanpa perlu diberikan perintah yang memaksa.

- Untuk item ingin selalu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman ingin selalu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

#### m. Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja dibentuk oleh empat indikator yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan keandalan. Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.38 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y.1,Y.2)**

| Kuantitas | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                  |      |  |      |
|-----------|---------------------------|----------------------------------|------|--|------|
|           |                           | Pegawai selalu hadir tepat waktu |      | Pegawai mengerjakan pekerjaannya meningkat melebihi dari yang seharusnya |      |
|           |                           | Frekuensi                        | %    | Frekuensi  | %    |
|           | Sangat Setuju             | 24                               | 57.1 | 22   | 52.4 |
|           | Setuju                    | 14                               | 33.3 | 15   | 35.7 |
|           | Tidak Ada Pendapat        | 3                                | 7.1  | 3  | 7.1  |
|           | Tidak Setuju              | 1                                | 2.4  | 2  | 4.8  |
|           | Sangat Tidak Setuju       | 0                                | 0    | 0  | 0    |
|           | Total                     | 42                               | 100  | 42   | 100  |
|           | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,45</b>                      |      | <b>4,36</b>  |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.38 diatas, indikator kuantitas direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

- Untuk item pegawai selalu hadir tepat waktu, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,45

(sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman selalu hadir tepat waktu.

2. Untuk item pegawai mengerjakan pekerjaannya meningkat melebihi dari yang seharusnya, didominasi sebanyak 22 responden (52,4%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,36 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mengerjakan pekerjaannya meningkat melebihi dari yang seharusnya.

**Tabel 4.39 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y.3,Y.4)**

| Kualitas | Jawaban Responden         | Item Pernyataan  |      |   |      |
|----------|---------------------------|--|------|---|------|
|          |                           | Tugas yang dikerjakan pegawai selalu memperhatikan detail dan ketepatannya |      | Pekerjaan yang dilakukan selalu tepat waktu |      |
|          |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi                                   | %    |
|          | Sangat Setuju             | 27   | 64.3 | 25  | 59.5 |
|          | Setuju                    | 10   | 23.8 | 12  | 28.6 |
|          | Tidak Ada Pendapat        | 4  | 9.5  | 3   | 7.1  |
|          | Tidak Setuju              | 1  | 2.4  | 2   | 4.8  |
|          | Sangat Tidak Setuju       | 0  |      | 0   | 0    |
|          | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|          | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,50</b>  |      | <b>4,40</b>                                 |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.39 diatas, indikator kualitas direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item tugas yang dikerjakan pegawai selalu memperhatikan detail dan ketepatannya, didominasi sebanyak 27 responden (64,3%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,50 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman melakukan tugas yang dikerjakan pegawai selalu memperhatikan detail dan ketepatannya.
2. Untuk item pekerjaan yang dilakukan selalu tepat waktu, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,40

(sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman melakukan pekerjaan selalu tepat waktu.

**Tabel 4.40 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu (Y.5,Y.6)**

| Ketepatan waktu | Jawaban Responden         | Item Pernyataan   |      |   |      |
|-----------------|---------------------------|---|------|---|------|
|                 |                           | Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan standar yang ditentukan |      | Pegawai memperhatikan deadline tugasnya |      |
|                 |                           | Frekuensi   | %    | Frekuensi                               | %    |
|                 | Sangat Setuju             | 17  | 40.5 | 21                                      | 50.0 |
|                 | Setuju                    | 18  | 42.9 | 15                                      | 35.7 |
|                 | Tidak Ada Pendapat        | 4   | 9.5  | 3                                       | 7.1  |
|                 | Tidak Setuju              | 3   | 7.1  | 3                                       | 7.1  |
|                 | Sangat Tidak Setuju       | 0   | 0    | 0                                       | 0    |
|                 | Total                     | 42  | 100  | 42                                      | 100  |
|                 | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,14</b>   |      | <b>4,29</b>                             |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.40 diatas, indikator ketepatan waktu direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan standar yang ditentukan, didominasi sebanyak 18 responden (42,9%) yang menyatakan setuju dengan nilai rata-rata 4,14 (baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan.
2. Untuk item pegawai memperhatikan deadline tugasnya, didominasi sebanyak 21 responden (50%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,29 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Pegawai memperhatikan deadline tugasnya.

**Tabel 4.41 Penilaian Responden Terhadap Indikator Keandalan (Y7,Y.8)**

| Kemandirian | Jawaban Responden         | Item Pernyataan                                      |      |   |      |
|-------------|---------------------------|--|------|---|------|
|             |                           | Pegawai mampu bekerja tanpa dibantu rekan kerja lain |      | Pegawai mampu bekerja tanpa pengawasan yang ketat |      |
|             |                           | Frekuensi  | %    | Frekuensi   | %    |
|             | Sangat Setuju             | 24   | 57.1 | 25  | 59.5 |
|             | Setuju                    | 11   | 26.2 | 12  | 28.6 |
|             | Tidak Ada Pendapat        | 4  | 9.5  | 3   | 7.1  |
|             | Tidak Setuju              | 3  | 7.1  | 2   | 4.8  |
|             | Sangat Tidak Setuju       | 0  | 0    | 0   | 0    |
|             | Total                     | 42   | 100  | 42  | 100  |
|             | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | <b>4,33</b>  |      | <b>4,43</b>                                       |      |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.41 diatas, indikator kemandirian direpresentasikan oleh 2 pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item pegawai mampu bekerja tanpa dibantu rekan kerja lain, didominasi sebanyak 24 responden (57,1%) yang menyatakan sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,33 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu bekerja tanpa dibantu rekan kerja lain.
2. Untuk item pegawai mampu bekerja tanpa pengawasan yang ketat, didominasi sebanyak 25 responden (59,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,43 (sangat baik). Jawaban ini menggambarkan bahwa pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman mampu bekerja tanpa pengawasan yang ketat

#### **4. Uji Kualitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas pada *corrected item total correlation* yang artinya nilai skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi

jawaban responden. Hasil validitas butir pernyataan dinyatakan valid jika hasil lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.42 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Kompetensi (X1)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X1.1   | 0,829   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X1.2   | 0,884   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X1.3   | 0,821   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X1.4   | 0,765   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X1.5   | 0,713   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X1.6   | 0,664   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.42 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.43 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Konflik Kerja (X2)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X2.1   | 0,780   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X2.2   | 0,844   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X2.3   | 0,745   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X2.4   | 0,810   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.43 di atas diketahui sebanyak 4 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.44 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja(X3)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X3.1   | 0,616   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X3.2   | 0,747   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X3.3   | 0,643   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X3.4   | 0,515   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X3.5   | 0,867   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X3.6   | 0,679   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.44 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.45 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Kompensasi (X4)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X4.1   | 0,736   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X4.2   | 0,715   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X4.3   | 0,617   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X4.4   | 0,710   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X4.5   | 0,679   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X4.6   | 0,703   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.45 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.46 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Komitmen Organisasional (X5)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X5.1   | 0,926   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X5.2   | 0,724   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X5.3   | 0,688   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X5.4   | 0,908   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X5.5   | 0,556   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X5.6   | 0,845   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.46 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.47 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Pengembangan Karir (X6)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X6.1   | 0,818   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X6.2   | 0,697   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X6.3   | 0,735   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X6.4   | 0,600   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X6.5   | 0,581   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X6.6   | 0,818   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.47 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.48 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Sters Kerja (X7)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X7.1   | 0,663   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X7.2   | 0,762   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X7.3   | 0,731   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X7.4   | 0,876   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X7.5   | 0,627   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X7.6   | 0,650   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.48 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.49 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja (X8)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X8.1   | 0,845   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X8.2   | 0,756   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X8.3   | 0,565   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X8.4   | 0,845   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X8.5   | 0,745   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.49 di atas diketahui sebanyak 5 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.50 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Motivasi (X9)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X9.1   | 0,748   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X9.2   | 0,675   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X9.3   | 0,701   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X9.4   | 0,831   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X9.5   | 0,851   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X9.6   | 0,721   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.50 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.51 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Kemampuan (X10)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X10.1  | 0,747   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X10.2  | 0,709   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X10.3  | 0,810   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X10.4  | 0,690   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X10.5  | 0,776   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X10.6  | 0,614   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.51 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.52 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Disiplin Kerja (X11)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X11.1  | 0,667   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X11.2  | 0,767   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X11.3  | 0,670   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X11.4  | 0,857   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X11.5  | 0,619   | 0,30   | Valid      |
| 6          | X11.6  | 0,614   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.52 di atas diketahui sebanyak 6 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

**Tabel 4.53 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Loyalitas (X12)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | X12.1  | 0,853   | 0,30   | Valid      |
| 2          | X12.2  | 0,728   | 0,30   | Valid      |
| 3          | X12.3  | 0,547   | 0,30   | Valid      |
| 4          | X12.4  | 0,850   | 0,30   | Valid      |
| 5          | X12.5  | 0,737   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.53 di atas diketahui sebanyak 5 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.



**Tabel 4.54 Hasil Kevaliditas Setiap Butir Pernyataan Variabel Kinerja (Y)**

| Pernyataan | Simbol | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|------------|--------|---------|--------|------------|
| 1          | Y1     | 0,540   | 0,30   | Valid      |
| 2          | Y2     | 0,656   | 0,30   | Valid      |
| 3          | Y3     | 0,727   | 0,30   | Valid      |
| 4          | Y4     | 0,604   | 0,30   | Valid      |
| 5          | Y5     | 0,791   | 0,30   | Valid      |
| 6          | Y6     | 0,773   | 0,30   | Valid      |
| 7          | Y7     | 0,798   | 0,30   | Valid      |
| 8          | Y8     | 0,748   | 0,30   | Valid      |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

Berdasarkan tabel 4.54 di atas diketahui sebanyak 8 item pernyataan berada diatas atau  $> 0,30$  dan dikatakan valid.

#### Uji Realibilitas

**Tabel 4.44 Uji Realibilitas**

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .982             | 76         |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS, 2019

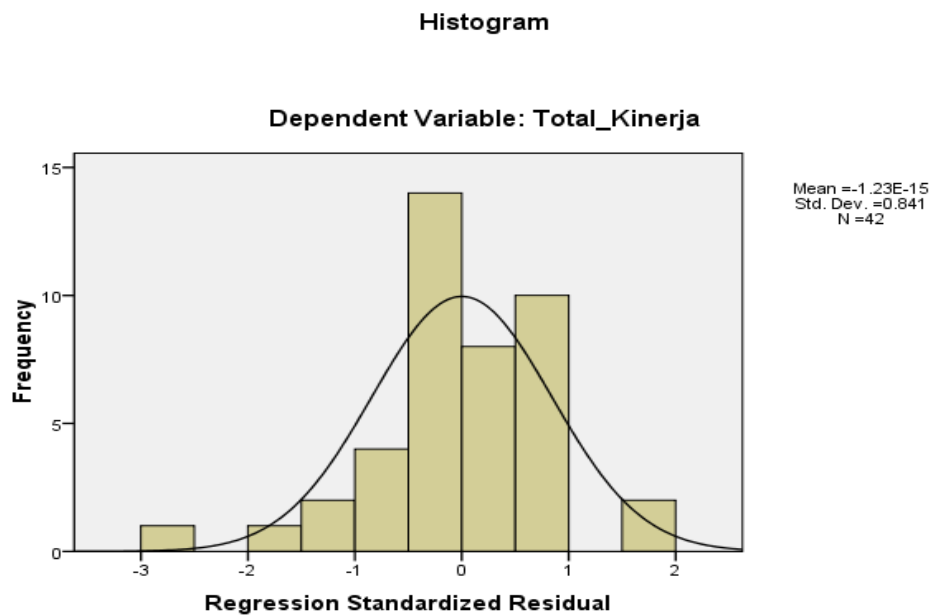
Hasil *output* SPSS diketahui *cronbach's alpha*  $> 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 76 item pernyataan  $> 0,60$  adalah realibel atau handal.

## 5. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Apakah data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi

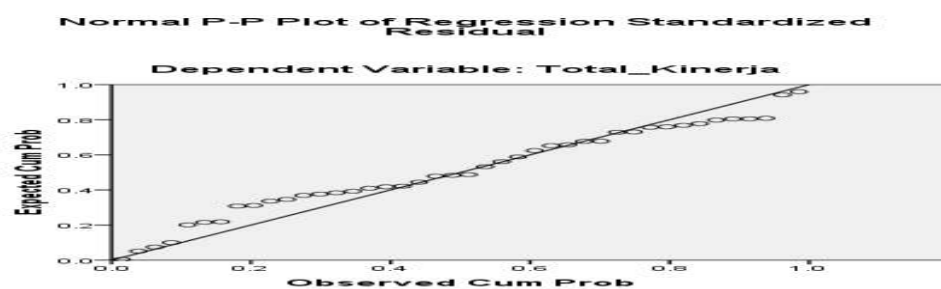
asumsi normalitas. Ada pun uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Kurva Histogram Normalitas**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil output SPSS Gambar 4.2 kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki pola (lonceng) atau data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi uji normalitas data. Selanjutnya uji normalitas juga dapat dilihat dari normal p-p plot sebagai berikut :



**Gambar 4.3 Grafik Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan gambar 4.3 dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Penyebaran titik-titik menggambarkan

data – data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berikutnya dalam menguji normalitas suatu data dapat dipergunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan hasil uji adalah seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.55 Hasil *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test***  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 42                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .47177018               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .109                    |
|                                  | Positive       | .102                    |
|                                  | Negative       | -.109                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .706                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .701                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Pada tabel 4.55 diatas, sebuah model regresi yang dikatakan memenuhi asumsi normalitas yakni apabila nilai residual *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 dan dapat dilihat nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar  $0,701 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Model regresi pada uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antar variabel independen, gejalanya dapat dilihat dari nilai *tolerance* . Nilai *tolerance* yang dipakai adalah  $\geq 0.10$ , seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.56 Hasil Uji Multikolinieritas**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                               | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------------------|-------------------------|-------|
|       |                               | Tolerance               | VIF   |
| 1     | Total_Kompetensi              | .115                    | 7.559 |
|       | Total_Konflik                 | .285                    | 1.783 |
|       | Total_Kepuasan_Kerja          | .195                    | 5.135 |
|       | Total_kompensasi              | .196                    | 5.093 |
|       | Total_komitmen_organisasional | .239                    | 4.178 |
|       | Total_Peng_Karir              | .306                    | 3.272 |
|       | Total_Stres_Kerja             | .248                    | 4.032 |
|       | Total_Ling_Kerja              | .153                    | 6.529 |
|       | Total_Motivasi                | .136                    | 7.855 |
|       | Total_Kemampuan               | .124                    | 8.093 |
|       | Total_Disiplin_Kerja          | .127                    | 6.977 |
|       | Total_Loyalitas               | .124                    | 2.122 |

a. Dependent Variable: Total\_Kinerja

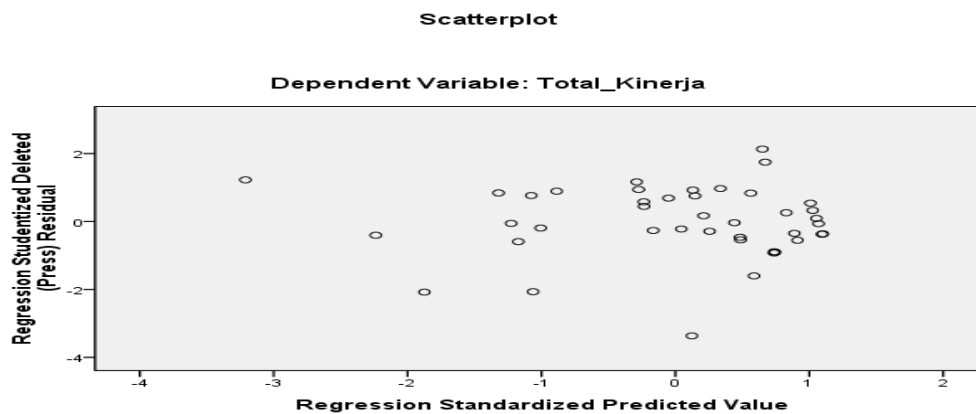
Sumber: Data primer diolah, 2019

Pada tabel 4.56 diatas, mengisyaratkan nilai *tolerance* variabel kompetensi sebesar  $0,115 > 0,10$ , variabel konflik sebesar  $0,285 > 0,10$ , variabel kepuasan kerja sebesar  $0,195 > 0,10$ , variabel kompensasi sebesar  $0,196 > 0,10$ , variabel komitmen organisasional sebesar  $0,239 > 0,10$ , variabel pengembangan karir sebesar  $0,306 > 0,10$ , variabel stress kerja sebesar  $0,248 > 0,10$ , variabel lingkungan kerja sebesar  $0,153 > 0,10$ , variabel motivasi sebesar  $0,136 > 0,10$ , variabel kemampuan sebesar  $0,124 > 0,10$ , variabel disiplin kerja sebesar  $0,127 > 0,10$  dan variabel loyalitas sebesar  $0,124 > 0,10$ . Berdasarkan nilai tolerance diketahui bahwa seluruh variabel tidak terjadi multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara

terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada grafik *Scatterplot* dibawah ini.



**Gambar 4.4 Grafik Scatterplot**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan gambar 4.4 diatas menggambarkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi pengaruh kinerja pegawai PT. Bank MAndiri KCP S.Parman berdasarkan variabel independennya.

## **6. Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

### **a. Uji Kelayakan Analisis Faktor**

Uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Barrlett's Test* dilakukan untuk menilai variabel mana saja yang layak untuk dimasukkan ke dalam analisis, dengan pengambilan keputusan jika nilai KMO  $> 0,50$  maka proses analisis terhadap variabel yang dilakukan sudah tepat dan dapat dilanjutkan namun jika nilai KMO  $< 0,50$  maka proses analisis terhadap variabel tidak dapat dilanjutkan. Hasil uji KMO dapat dilihat pada tabel 4.57 berikut ini:

**Tabel 4.57 Hasil Uji KMO dan *Bartlett's Test*  
KMO and Bartlett's Test**

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .891    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 880.994 |
|  | df                 | 66      |
|  | Sig.               | .000    |

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 20.00, 2019

Berdasarkan tabel 4.57 diatas maka diketahui bahwa nilai KMO dan *Bartlett's Test* sebesar  $0,891 > 0,50$ , dengan signifikan  $0,000 < 0,05$  maka model dapat dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4.58 Hasil Uji MSA**

| No Item | Variabel                | Nilai MSA         | Keterangan  |
|---------|-------------------------|-------------------|-------------|
| 1       | Kompetensi              | .846 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 2       | Konflik                 | .953 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 3       | Kepuasan Kerja          | .937 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 4       | Kompensasi              | .934 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 5       | Komitmen_organisasional | .912 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 6       | Peng_Karir              | .892 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 7       | Stres_Kerja             | .865 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 8       | Ling_Kerja              | .828 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 9       | Motivasi                | .863 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 10      | Kemampuan               | .965 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 11      | Disiplin_Kerja          | .877 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |
| 12      | Loyalitas               | .822 <sup>a</sup> | Dilanjutkan |

Sumber : Olahan SPSS Versi 20.00, 2019

Pada tabel 4.58 diatas diketahuiseluruh variabel memiliki nilai MSA lebih besar dari 0,50, maka keseluruhan variabel dapat dilanjutkan pada pengujian berikutnya.

#### **b. Pembentukan Faktor**

Pembentukan faktor adalah dengan ekstrasi terhadap dua belas variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau beberapa faktor dan dalam melakukan proses ekstrasi ini metode yang akan digunakan adalah *principal*

*component analysis* yang terdapat pada tabel *communalities*. Pada tabel 4.59 berikut adalah hasil ekstraksi:

**Tabel 4.59 Communalities**

| No | Variabel                | Initial | Extraction  |
|----|-------------------------|---------|-------------|
| 1  | Kompetensi              | 1.000   | <b>.635</b> |
| 2  | Konflik                 | 1.000   | <b>.839</b> |
| 3  | Kepuasan Kerja          | 1.000   | <b>.824</b> |
| 4  | Kompensasi              | 1.000   | <b>.712</b> |
| 5  | Komitmen_organisasional | 1.000   | <b>.806</b> |
| 6  | Peng_Karir              | 1.000   | <b>.798</b> |
| 7  | Stres_Kerja             | 1.000   | <b>.905</b> |
| 8  | Ling_Kerja              | 1.000   | <b>.677</b> |
| 9  | Motivasi                | 1.000   | <b>.847</b> |
| 10 | Kemampuan               | 1.000   | <b>.880</b> |
| 11 | Disiplin_Kerja          | 1.000   | <b>.895</b> |
| 12 | Loyalitas               | 1.000   | <b>.670</b> |

Sumber : Olahan SPSS Versi 20.00, 2019

Pada tabel 4.59 diketahui bahwa *communalities* adalah sejumlah varians dari suatu variabel yang bisa dijelaskan oleh faktor-faktor yang ada. Semakin besar nilai *communalities* sebuah variabel, berarti semakin erat hubungannya dengan faktor yang terbentuk. *Communalities* terdapat nilai pada kolom *extraction* menunjukkan seberapa besar faktor yang terbentuk dapat menerangkan varian suatu variabel.

- 1) Untuk variabel kompetensi sebesar 0,635. Ini berarti 63,5%% varians dari variabel kompetensi dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 2) Untuk variabel konflik sebesar 0,839. Ini berarti 83,9% varians dari variabel konflik dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

- 3) Untuk variabel kepuasan kerja sebesar 82,4, Ini berarti 82,4,% varians dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 4) Untuk variabel kompensasi sebesar 0,712. Ini berarti 7,12% varians dari variabel kompensasi dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 5) Untuk variabel komitmen organisasional sebesar 0,806. Ini berarti 80,6% varians dari variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 6) Untuk variabel pengembangan karir sebesar 0,798. Ini berarti 79,8% varians dari variabel pengembangan karir dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 7) Untuk variabel stress kerja sebesar 0,905. Ini berarti 90,5% varians dari variabel stres kerja dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 8) Untuk variabel lingkungan kerja sebesar 0,677. Ini berarti 67,7% varians dari variabel lingkungan kerja dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 9) Untuk variabel motivasi sebesar 0,847. Ini berarti 84,7% varians dari variabel motivasi dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 10) Untuk variabel kemampuan sebesar 0,880. Ini berarti 88% varians kemampuan dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 11) Untuk variabel disiplin kerja sebesar 0,895. Ini berarti 89,5% varians dari variabel disiplin kerja dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- 12) Untuk variabel loyalitas sebesar 0,670. Ini berarti 67% varians dari variabel loyalitas dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

### **c. Pembentukan Nilai Faktor**

Menentukan jumlah faktor adalah dengan menggunakan nilai *eigen values* dengan kriteria bahwa angka *eigen values* < 1 tidak digunakan dalam



menghitung jumlah faktor yang terbentuk. Berikut adalah tabel pembentukan nilai faktor.

**Tabel 4.60 Pembentukan Nilai Faktor**

| Component               | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|                         | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| Kompetensi              | 9.489               | 79.071        | 79.071       | 9.489                               | 79.071        | 79.071       |
| Konflik                 | .961                | 8.004         | 87.075       |                                     |               |              |
| Kepuasan Kerja          | .573                | 4.771         | 91.847       |                                     |               |              |
| Kompensasi              | .325                | 2.708         | 94.555       |                                     |               |              |
| Komitmen_organisasional | .190                | 1.581         | 96.136       |                                     |               |              |
| Peng_Karir              | .151                | 1.258         | 97.394       |                                     |               |              |
| Stres_Kerja             | .126                | 1.052         | 98.445       |                                     |               |              |
| Ling_Kerja              | .080                | .666          | 99.111       |                                     |               |              |
| Motivasi                | .062                | .518          | 99.629       |                                     |               |              |
| Kemampuan               | .034                | .283          | 99.913       |                                     |               |              |
| Disiplin_Kerja          | .007                | .056          | 99.968       |                                     |               |              |
| Loyalitas               | .004                | .032          | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pada tabel 4.60 diatas dapat terlihat adanya terbentuk 1 faktor dengan angka *eigen value*  $\geq 1$  dengan nilai 79,071%.

#### **d. Interpretasi Faktor**

Setelah terbentuknya faktor maka tahapan berikutnya adalah melakukan interpretasi pengelompokan terhadap faktor-faktor yang terbentuk dan dalam penelitian ini, faktor yang terbentuk hanya 1 faktor maka tidak dapat dilakukan rotasi faktor sehingga faktor yang ternetuk hanya pada faktor kompetensi.

### **7. Uji Regresi Linier**

Pengujian regresi linier menjelaskan besarnya kompetensi terhadap kinerja pegawai. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier dengan menggunakan SPSS *for windows*. Analisis dijelaskan dalam uraian berikut:

**Tabel 4.61 Hasil Regresi Linier**

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)       | <b>6.441</b>                | 2.481      |                           | 2.596  | .013 |
|       | Total_Kompetensi | <b>1.095</b>                | .094       | .878                      | 11.598 | .000 |

a. Dependent Variable: Total\_Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.61 diatas maka persamaan regresi yang mempunyai formulasi:

$Y = b_0 + bX + \epsilon$ , sehingga diperoleh persamaan :  $Y = 6,441 + 1,095$

$b_0$  : 6,441

Bilangan konstanta ( $b_0$ ) sebesar 6,441 menunjukkan besarnya kinerja pegawai apabila variabel kompetensi sama dengan 0

$b_1$  : 1,095

Koefisien regresi ( $b$ ) sebesar 1,095 menunjukkan besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila kompetensi meningkat 1 satuan nilai, maka diprediksi kinerja pegawai meningkat sebesar 1,095 satuan nilai.

## 8. Uji Hipotesis

Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing - masing terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y), namun pada penelitian ini variabel independen yang terbentuk hanya satu variabel, yakni variabel kompetensi

**Tabel 4.53 Hasil Uji t**

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t             | Sig.        |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------------|-------------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |               |             |
| 1     | (Constant)       | 6.441                       | 2.481      |                           | 2.596         | .013        |
|       | Total_Kompetensi | 1.095                       | .094       | .878                      | <b>11.598</b> | <b>.000</b> |

a. Dependent Variable: Total\_Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.53 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients*  $t_{hitung}$  kompetensi adalah 11.598 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.683 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (11,598 > 1,683) dan nilai  $Sig_{hitung}$  0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

## 9. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian Koefisien determinan ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh/kemampuan variabel independen dalam menerangkan / menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.54 Hasil Uji Determinan ( $R^2$ )**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .878 <sup>a</sup> | .771     | .765              | 2.335                      |

a. Predictors: (Constant), Total\_Kompetensi

b. Dependent Variable: Total\_Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.54 maka besarnya nilai *R Square* sebesar 0,771 atau 77,1% memberikan penjelasan bahwa variabel penelitian ini mampu menjelaskan tentang variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 77,1% sedang sisanya sebesar 22,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, pembahasan dilakukan melalui kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan berdasarkan metode uji faktor dan analisis regresi linier. Diketahui berdasarkan hasil uji *confirmatory factor analysis* bahwa faktor yang paling dominan adalah kompetensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman, Hal ini terlihat dari analisis regresi linier  $t_{hit}$  sebesar 11,598 >  $t_{tab}$  1,683 dengan nilai Sig hitung 0,000 < 0,05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu menurut penelitian Bunga Arsela (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Urip Sumoharjo di Bandar Lampung

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman telah terlaksana dan telah menyelesaikan masalah yang ada diidentifikasi masalah pada huruf a yaitu pegawai menunjukkan sikap yang kurang terampil dalam menampung keluhan nasabah bahkan ada pegawai yang tidak paham tentang substansi keluhan nasabah sehingga pengaruh dari kompetensi pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman telah terjawab.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa data yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa faktor yang paling dominan adalah kompetensi
2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman. Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan hasil uji t ditemui bahwa  $t_{hit}$  sebesar  $11,598 > t_{tab}$   $1,683$  dengan nilai  $Sig_{hitung}$   $0,000 < 0,05$ .

#### B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PT. Bank Mandiri KCP S.Parman Medan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja pegawai dengan dengan meningkatkan kompetensi yang lebih maksimal dari setiap pegawai. Solusinya adalah memberikan *training*, *workshop* dan kemampuan pelayanan prima yang lebih sempurna bagi setiap pegawai.
2. Saran bagi peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan data-data yang terbaru dari objek penelitian PT. Bank Mandiri KCP S.Parman. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adolfina. (2014). Analisis Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Individu. *Jurnal*.
- Arifin, R., Amirullah, & Khalikussabir. (2017). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Malang: Empat Dua.
- Anggraini, L. N. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.
- Arsela, B. (2017). Analisis Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Urip Sumoharjo di Bandar Lampung.
- Aristia,R. (2015).Studi Tentang Implementasi Kemampuan Aparatur Desa Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kampung Datah Bilang Baru Kecamatan Longhubung Kabupaten Mahakam Ulu, *Jurnal*
- Bagia, I. W. (2015). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baroroh, A. (2013). *Analisis Multivariat dan Time series dengan SPSS 21*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Darmawan. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang).
- Dewi Diniaty, M. F. (2014). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN SUSKA Riau. *Sains, Teknologi dan Industri Riau*.
- Devita, M. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekan baru. *JOM FISIP*.
- Dwiatmanto, D. (2014). Analisis Sistem Akuntansi Pengajian Dan Pengupaan Dalam Upaya Meningkatkan Efektifitas Pengendalian Internal Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Duta Paper Prigen Pasuruan). *Jurnal*.
- Daulay, M. T., & Sanny, A. Analysis of Structural Equation Modeling Towards Productivity and Welfare of Farmer's Household in Sub-District Selesai of Langkat Regency.
- Elfira, F. (2014). *Penerapan Analisis Faktor untuk Menentukan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mahasiswa dalam Memilih Jurusan Matematika Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Firdaus, M. R. (2016). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Puskesmas Pisangan).
- Fauza, D. H. (2014). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil BPN Kabupaten Boyolali. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*.
- Fauzi, U. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda. *Jurnal*.

- Febrina, A. (2019). Motif orang tua mengunggah foto anak di instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek). *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Guntoro. (2016). Pengaruh Konflik kerja, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Kasus P.O. Rosalia Indah Palur). *Jurnal*.
- Gienardy. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Panin Sulawesi Tengah)*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Hadiyani. (2013). Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Masa Kerja Karyawan. *Jurnal*.
- Hamzah, A. (2013). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertamanan Kota Medan*. Medan: USU.
- Hakim, A. (2014). *Dinamika Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Handoko, H. (2017). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, A., Maari, M. S., & Affandi, M. J. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi kinerja Pegawai negeri sipil di direktorat jenderal pendidikan tinggi. *JABM*.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). Strategi meningkatkan kompetensi lulusan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kristiani, Pradhanawati, & Wijayanto. (2013). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai PAda Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Aplikasi Manajemen*.
- Khaerul, U. (2013). *Perilaku Organisas*. Bandung.
- Latief, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JUPIIS*.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M., & Pakpahan, M. (2014). *Metodelogi penelitian, Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Citapustaka Media.
- Mu'ah, M. d. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Nawawi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Poerwopoespito. (2012). *Komitmen Dalam Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Management Student.
- Pramono, C. (2018). Analisis faktor-faktor harga obligasi perusahaan keuangan di bursa efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.

- Pane, D. N. (2018). Analisis pengaruh bauran pemasaran jasa terhadap keputusan pembelian teh botol sosro (studi kasus konsumen alfamart cabang ayahanda). *JUMANT*, 9(1), 13-25.
- Robbins, S. P., & Timhoty, J. (2013). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Raharjo. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman, Dan Pelatihan Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada KUD “PATI KOTA” Kabupaten Pati). *Jurnal*.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Rizal, S. P. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Sulawesi Selatan. *Jurnal Economix*.
- Rusiadi, & Hidayat. (2014). *Metode Penelitian manajemen,akuntansi dan ekonomi pembangunan*. Medan: USU Press.
- Rusiadi, K. F. F., Suwarno, B., Alamsyah, B., & Syaula, M. Indonesia Mining Company Stock Stability Prediction (ARDL Panel Approach).
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*.
- Suprihati. (2014). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Sarijati Di Sragen. *Paradigma*.
- Sembiring, A. M., Hasyim, H., & Khadijah, S. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi KinerjaKaryawan Panen Di Kebun Tanjung Kasau (Studi Kasus : Desa Perkebunan Tanjung Kasau, Kecamatan Sei Suka,Kabupaten Batu Bara).
- Setyowati, N. N. (2014). Analisis Faktor Kinerja Karyawan Bagian Produksi Karet PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. *Agritrop Jurnal*.
- Siagian, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.
- Sopiah. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sudarsono. (2013). Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi (Studi Pada Dosen Politeknik Negeri Semarang). *Jurnal*.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (mixed method)*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2013). *Kinerja Karyawan*. Jakarta: Ghalia.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Sanny, A., & Yanti, E. D. Du Pont Analysis Integrative Approach to Ratio Analysis at PT. Federal International Finance.



- Setiawan, A. (2018). Pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai di lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 191-203.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, 10(2), 1-14.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Zamzami. (2016). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau dalam Pandangan Syari'ah di Restoran Abdullah HAR Cabang Palembang. *Intelektualita*.