

***INFLUENCE OF EMPLOYEE DEVELOPMENT PLANNING, LEADERSHIP, AND WORKLOAD ON  
JOB SATISFACTION AT PT. BANK RIAU KEPRI HEADQUARTERS***

**Willy Rosfi Andri, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida**

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jalan HR Subrantas KM 12.5, Simpang Baru, Tampan, Pekanbaru, Riau 28293

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the influence of the planning aspects of employee development, leadership, and workloads towards job satisfaction headquarters of PT Bank Riau Kepri. The population in this research includes all permanent employees (headquarters), amounting to 247 people at PT Bank Riau Kepri. The amount of sample used were 153 people. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS) approach. PLS is an alternative approach that shifts the covariance-based SEM approach to one based variants. The results of the research concluded that based on partial hypothesis testing, Employee Development Planning, Leadership, and workload affect the Employee Satisfaction.*

**Keywords:** *Employee Development Planning, Leadership, Workload and Job Satisfaction*

**PENGARUH PERENCANAAN PENGEMBANGAN KARYAWAN, KEPEMIMPINAN, DAN BEBAN  
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DI KANTOR PUSAT PT. BANK RIAU KEPRI**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan menganalisa pengaruh dari aspek perencanaan dari pengembangan karyawan, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja di kantor pusat PT. Bank Riau Kepri. Populasi dari penelitian mencakup semua pekerja tetap di kantor pusat PT. Bank Riau Kepri yang berjumlah sebanyak 247 orang. Total sampel yang digunakan adalah sebanyak 153 orang. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah metode alternatif yang mengalihkan metode SEM berbasis *covariance* menjadi *one based variants*. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan, dan beban kerja secara terus menerus mempengaruhi kepuasan karyawan. Berdasarkan uji hipotesis parsial, perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan, dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Perencanaan Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Karyawan pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuan berpikirnya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun dalam bentuk lainnya kepada pemberi kerja dalam hal ini adalah sebuah perusahaan. bagian yang berperan penting dalam perkembangan karyawan sebuah perusahaan adalah bagian *human resource*, sedangkan di Bank Riau Kepri bagian ini dinamakan dengan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat dengan Divisi MSDM.

Perusahaan yang memberdayakan pengembangan karir yang baik memperbesar kemungkinan agar karyawannya mendapatkan kepuasan kerja (Lee, 2000). Seorang karyawan akan melihat dan menentukan tujuan dari karir mereka, setelah menentukan tujuannya mereka akan memperkuat kompetensi mereka, menguasai ilmu tertentu, untuk mencapai apa yang mereka inginkan. Manajemen karir adalah proses terus menerus dari perencanaan, penerapan, implementasi dan penyesuaian kompetensi yang dilakukan oleh seseorang atau didalam suatu organisasi (Hall & Afiliasi 1986, Greenhaus, *et al.* 2000)

Kontrol karir yang baik mempunyai dampak yang besar untuk kelangsungan hidup seseorang. Karir yang memuaskan akan memberikan emosi yang positif sementara karir yang tidak memuaskan akan memberikan dampak merugikan bagi perasaan dan kesejahteraan (Greenhaus, *et al.* 2000). berdasarkan penelitian Callanan dan Godshalk (2000) bahwa karir control yang efektif adalah yang membuat seseorang dapat menentukan pilihan karirnya dan konsisten dengan kemampuan yang dimiliki, memiliki ambisi yang sesuai dengan prinsip sehingga dapat mendongkrak efisiensi perusahaan. banyak analis mengklaim bahwa pengendalian karir adalah hubungan antara perusahaan dan orang-orang yang bekerja diperusahaan tersebut, yang direncanakan oleh perusahaan dalam bentuk teknik profesi tertentu, panduan profesi, perputaran pekerjaan dan alat kontrol profesi lainnya (hall & Associates 1986, Martin *et al.* 2001). Selain itu Brown (1998) menegaskan bahwa pengendalian profesi harus mendukung seseorang dalam upaya mereka untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang memungkinkan mereka untuk menjadi sukses.

Sukses dalam karir adalah keinginan dari setiap karyawan yang berkerja, sukses dalam bidang ilmu yang mereka kuasai akan menambah kepuasan kerja mereka, keinginan yang tinggi serta dengan latar belakang yang baik, ditambah dengan penguasaan dasar ilmu dibidang tertentu membuat ekspektasi karyawan menjadi tinggi terhadap karir yang akan di tempuhnya, Menurut Vroom dalam teorinya yaitu *expectancy theory of motivation* (1964) yang menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan sesuatu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan daya Tarik dari hasil tersebut kepada individu, teori ini lebih mengutamakan kepada hasil yang akan didapatkan seorang karyawan jika iya melakukan suatu pekerjaan. menurut Sutrisno Hadi didalam bulletin psikologi yang berjudul analisa jabatan dan kegunaannya mengatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi, antara lain segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) dan segi sosial psikologi, yaitu kesempatan untuk maju, kesempatan untuk mendapatkan penghargaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, serta berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dan antara karyawan dan atasannya.

Selain perencanaan karir, pemimpin juga berperan penting dalam memotivasi karyawan, membimbing, serta mengontrolnya dalam suatu lingkungan kerja, menurut Timpe (1999) yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan adalah perilaku manajemen dan desain jabatan. Jadi kalau seseorang karyawan memiliki persepsi yang positif tentang karir masa depannya yang merupakan salah satu kebijakan dari pihak manajemen, maka ia akan memiliki kinerja yang positif pula. (dalam Rahayu, 2001).

Studi yang dilakukan Redmond *et.al* (1993), yang mengemukakan bahwa kreativitas pekerja meningkat jika pemimpin menerima dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan kognitif dan ketidaksesuaian. Demikian juga apabila para pemimpin memiliki dorongan motivasi yang kuat terhadap tugas-tugas kreatif karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerja itu sendiri.

Sejalan dengan teori ekspektasi dari Vroom (1964), Menurut Bass (1990), peran kepemimpinan atau atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dapat dilakukan melalui lima cara, pertama pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, kedua pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, ketiga pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, keempat pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan kelima pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin dapat memenuhi celah kosong yang terdapat dari salah satu hal yang dapat menurunkan nilai kepuasan kerja seorang karyawan. Ekspektasi yang tinggi dari karyawan akan dimulai dari tingkatan kebutuhan yang paling dasar hingga yang paling tinggi.

Berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian sebelumnya, dan perbedaan realita ditemukan dilapangan yaitu tingginya tingkat *turnover* dengan kesimpulan para ahli, yang menyatakan bahwa seharusnya kinerja atau laba perusahaan sejalan dengan kepuasan kerja karyawan disuatu perusahaan atau organisasi, dalam hal ini penulis tertarik untuk meneliti hal lebih dalam lagi tentang pengaruh perencanaan pengembangan karir, kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan kerja, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dengan cara

melakukan penelitian secara ilmiah dengan judul: “**Pengaruh Perencanaan Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Pusat PT. Bank Riau Kepri**”.

Berdasarkan uraian, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh aspek perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan, dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT Bank Riau Kepri. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh aspek perencanaan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT Bank Riau Kepri. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh aspek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT Bank Riau Kepri. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh aspek beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT Bank Riau Kepri.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja**

Banyak pengertian kepuasan kerja yang diungkapkan para ahli. Meskipun pengertian tersebut berbeda-beda, tetapi tujuannya adalah sama, yaitu berujung kepada dampak emosional terhadap seseorang menilai pekerjaan yang mereka lakukan, menurut Handoko (2001:193) keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Vroom (1964) dalam teorinya yaitu *expectancy theory of motivation* yang menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan sesuatu tergantung intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan daya tarik dari hasil tersebut.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang terhadap kerja dan pekerjaannya. Termasuk juga di dalamnya penilaian terhadap karakteristik pekerjaan yang dirasakan serta pengalaman emosional ketika bekerja. Oleh karena itu, karyawan yang merasa puas akan cenderung membuat penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya dibandingkan yang kurang puas (McShane & VonGlinow, 2003:116). Selain itu menurut Wexley dan Yukl (1997), mengartikan kepuasan kerja sebagai “*the way an employee feels about his or her job*”, artinya bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana pegawai merasakan pekerjaannya terhadap dirinya sendiri. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Berdasarkan Robbins(2003:30), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Berdasarkan uraian di atas terlihat begitu banyak pengertian tentang kepuasan kerja. Meskipun demikian, dari semua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan ungkapan emosional terhadap pekerjaan yang diberikan, lingkungan pekerjaan dan hasil yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain secara positif, kepuasan kerja seseorang berhubungan perasaan senang dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

### **Perencanaan Pengembangan Karyawan**

Perencanaan Pengembangan karyawan dalam hal ini dapat diartikan bagaimana seorang karyawan dapat merencanakan pengembangan karirnya yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Seorang karyawan akan melihat dan menentukan tujuan dari karir mereka, setelah menentukan tujuannya mereka akan memperkuat kompetensi mereka, menguasai ilmu tertentu, untuk mencapai apa yang mereka inginkan. Manajemen karir adalah proses terus menerus dari perencanaan, penerapan, implementasi dan penyesuaian kompetensi yang dilakukan oleh seseorang atau didalam suatu organisasi (Hall & Afiliasi 1986, Greenhaus, *et al.* 2000)

Kontrol Karir yang baik mempunyai dampak yang besar untuk kelangsungan hidup seseorang. Karir yang memuaskan akan memberikan emosi yang positif sementara karir yang tidak memuaskan akan memberikan dampak merugikan bagi perasaan dan kesejahteraan (Greenhaus, *et al.*2000). Berdasarkan penelitian Callanan dan Godshalk (2000) bahwa kontrol karir yang efektif adalah yang membuat seseorang dapat menentukan pilihan karirnya dan konsisten dengan kemampuan yang dimiliki, memiliki ambisi yang sesuai dengan prinsip sehingga dapat mendongkrak efisiensi perusahaan. Banyak analis mengklaim bahwa pengendalian karir adalah hubungan antara perusahaan dan orang-orang yang bekerja diperusahaan tersebut, yang direncanakan oleh perusahaan dalam bentuk teknik profesi tertentu, panduan profesi, perputaran pekerjaan dan alat kontrol profesi lainnya (hall & Associates 1986, Martin *et al.* 2001). menurut Koonts, *et al* (1984) bahwa dalam rantai kebutuhan keinginan dan kepuasan motivasi merupakan rantai reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan atas keinginan

Pengaruh Perencanaan Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Pusat PT. Bank Riau Kepri (Willy Rosfi Andri, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida)

yang belum terpenuhi), yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan, dan akhirnya memuaskan keinginan

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan karyawan yang baik adalah perencanaan yang dituangkan dalam jalur karir yang transparan, sehingga perencanaan karir bagi tiap karyawan dapat mereka lakukan sendiri dan sejalan dengan tujuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkembang sesuai arah bisnis perusahaan.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat banyak diteliti oleh para ahli, menurut Koonts, *et al* (1984) Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan antusias. Selain itu Rauch dan Behling (1984:46) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Sedangkan beda pemimpin dan kepemimpinan dapat dijelaskan oleh pendapat dari Sihotang (2007:257), yang mengatakan bahwa “pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya”, dan kepemimpinan itu sendiri menurut Sihotang (2007:258) mengatakan bahwa pengertian kepemimpinan adalah “Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama”.

Dari uraian diatas penulis berpendapat bahwa tujuan kepemimpinan adalah suatu metode dalam manajemen suatu *resources* untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

### **Beban Kerja**

Definisi beban kerja menurut menurut Menpan (1997) dalam Utomo (2008), Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

Beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur. (Sutarto 2006:122).

Sedangkan pendapat lain yang menyatakan pendapat beban kerja yang menekankan kepada tuntutan tugas yang harus dikerjakan pegawai adalah dalam buku Tarwaka Beban Kerja menurut Hart & Staveland dalam (Tarwaka 2011:106) bahwa “Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan”.

Pengertian beban kerja lainnya yaitu menurut Munandar (2001: 383), memberikan pengertian mengenai beban kerja yaitu : Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan/terlalu sedikit ’kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit ’kualitatif’, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang

merupakan sumber tambahan dari stress. Everly & Girdano dalam (Munandar, 2001:383) menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif.

Selain itu beban kerja berlebihan juga dapat berdampak kepada stress kerja menurut Mangkunegara (2008:157) berpendapat bahwa: “Penyebab stress kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja”. Beban kerja untuk karyawan ada baiknya dibagi merata baik itu dalam tingkat kesulitan dan banyaknya pekerjaan untuk menjaga agar hasil yang didapat sesuai dengan yang diinginkan dan kondisi kesehatan setiap karyawan tetap dapat terjaga dengan baik.

### Hipotesis

- 1: Perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kantor pusat PT Bank Riau Kepri.
- 2 : Perencanaan pengembangan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kantor pusat PT Bank Riau Kepri.
- 3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kantor pusat PT Bank Riau Kepri.
- 4 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja kantor pusat PT Bank Riau Kepri.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional dirancang untuk menentukan tingkat hubungan antara beberapa variabel penelitian. Variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan pengembangan karyawan ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ) dan kepuasan kerja ( $Y$ ).

### Populasi dan Sampel

Sehubungan dengan banyaknya populasi yang ada, maka akan dilakukan sampling dengan perhitungan menggunakan rumus Slovin yang dikemukakan Husein (2001:108), ukuran sampel yang dianggap sudah dapat mewakili populasi dengan menggunakan derajat kepercayaan 0,05 (5%). Berdasarkan populasi jumlah pekerja sebanyak 247 pegawai, maka sampel yang dapat digunakan dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir 5% adalah sebanyak 153 pegawai.

### Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data primer yang digunakan adalah *field research*, yang dilakukan dengan cara kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menyebarkan suatu daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Menurut Sanusi (2011), pengumpulan data melalui kuesioner ini sering tidak memerlukan kehadiran peneliti, namun cukup diwakili oleh daftar pertanyaan yang sudah disusun secara cermat terlebih dahulu. Dalam penelitian ini penulis, menyebarkan kuesioner kepada karyawan kantor pusat PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru.

### Teknik Analisis Data

Statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran tentang demografi responden penelitian dan gambaran tentang variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (*mean*) kisaran aktual, penyimpangan baku (*standard deviation*), dan kecenderungan jawaban responden.

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) sekaligus pengujian model struktural (*Inner model*). *Outer model* digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan *inner model* digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:14).

### Uji Validitas

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*) yang dihitung dengan smartPLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, 1997 dalam Jogiyanto dan Abdillah, 2009:60). Metode lain untuk menilai *discriminant*

Pengaruh Perencanaan Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Pusat PT. Bank Riau Kepri (Willy Rosfi Andri, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida)

*validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model.

### Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* harus lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7. (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:81).

### Model Struktural

Model struktural dalam warfPLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* untuk uji signifikan antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Adapun skor atau nilai *pvalue*, harus  $< 0.05$ .

## ANALISIS DATA

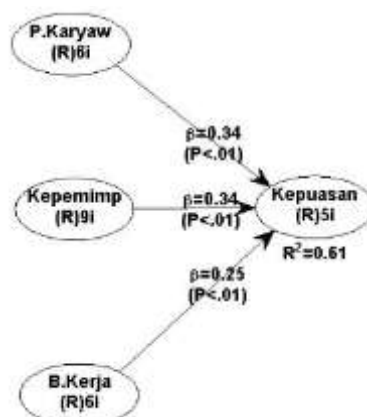
### Hasil Penelitian

Kepuasan kerja diperoleh hasil rata-rata jawaban responden untuk variabel reliabilitas dengan skor sebesar 4,09 yang artinya skor variabel reliabilitas berada pada kategori setuju, yang menjelaskan bahwa secara keseluruhan, Sebagian besar karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, gaji/upah yang diterima menambah rasa puas seluruh karyawan diperusahaan, kesempatan untuk promosi sudah memberikan rasa puas bagi seluruh karyawan, pemimpin membuat karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya dan rekan kerja membuat karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya.

Untuk variabel Perencanaan Pengembangan Karyawan, diperoleh rata-rata jawaban responden dengan skor sebesar 4,17 yang menunjukkan variabel pengembangan berada pada kategori sangat setuju, artinya menurut responden perusahaan sudah membuat perencanaan pengembangan karir karyawan telah terimplementasi dengan baik, perusahaan sudah memberikan dukungan dalam bentuk moril pada seluruh karyawan, perusahaan sudah memberikan dukungan dalam bentuk materil pada seluruh karyawan, perusahaan sudah memberikan pelatihan yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien, perusahaan sudah memberikan kesempatan dan perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan dan perusahaan sudah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang yang dikuasainya.

Untuk variabel jaminan diperoleh rata-rata jawaban responden dengan skor sebesar 4,04 yang artinya skor variabel kepemimpinan berada pada kategori sangat setuju. Hal ini menjelaskan pemimpin bersikap sebagai pengambilan keputusan, pemimpin diperusahaan sudah bersikap adil, pemimpin diperusahaan sudah bersikap ramah, pemimpin tergolong seorang yang mudah ditemui, pemimpin tergolong seorang yang supportif, pemimpin tergolong seorang yang direkif, pemimpin diperusahaan selalu berorientasi pada prestasi, pemimpin diperusahaan sudah memiliki kemampuan memotivasi bawahan dan pemimpin diperusahaan sudah memberikan *reward and punishment*.

Untuk variabel beban kerja diperoleh rata-rata jawaban responden dengan skor sebesar 4,20 yang artinya skor variabel beban kerja berada pada kategori setuju, yang menjelaskan bahwa Kondisi tempat bekerja diperusahaan terasa nyaman, Kondisi kesehatan fisik karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu diperhatikan oleh perusahaan, Kondisi kesehatan mental karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu diperhatikan oleh perusahaan, Waktu kerja diperusahaan dapat ditoleransi oleh karyawan, Banyaknya pekerjaan yang dilakukan tiap karyawan diperhatikan oleh perusahaan dan hanya sedikit Karyawan yang kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.



### Gambar 1. Model Struktural yang Dieksekusi dengan Menggunakan WarpPLS 5.0.

Skor terendah adalah toleransi waktu yang diberikan oleh perusahaan hal ini ada kaitannya dengan jam masuk kerja, istirahat, pulang kerja dan juga waktu lembur.

#### PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara simultan perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan karyawan, kepemimpinan dan beban kerja memiliki peran penting dalam kepuasan kerja seseorang. Berdasarkan nilai skor indikator kepuasan kerja bahwa pegawai Bank Riau Kepri menguasai bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial, perencanaan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berpengaruhnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Sukses dalam karir adalah keinginan dari setiap karyawan yang berkerja, sukses dalam bidang ilmu yang mereka kuasai akan menambah kepuasan kerja mereka. Berdasarkan nilai skor indikator perencanaan pengembangan karir karyawan bahwa perusahaan sudah membuat *career path* yang sudah disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga karyawan mengerti karir yang akan mereka tempuh.

Selanjutnya berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial, kepemimpinan karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan nilai skor indikator kepemimpinan bahwa pemimpin sudah bersikap sebagai pengambil keputusan yang menjukan bahwa pemimpin sudah bersikap tegas di Bank Riau Kepri.

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial, beban kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan mengukur beban kerja yang mereka lakukan dengan apa yang mereka dapatkan, beban kerja yang terlalu banyak akan menambah stress dalam melakukan pekerjaan dan akan menurunkan kinerja seorang karyawan. Berdasarkan nilai skor indikator beban kerja bahwa lingkungan tempat bekerja di Bank Riau Kepri memberikan rasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, hal ini dapat dipicu dengan adanya lingkungan yang bersih, furniture baru, pencahayaan yang baik, dan tertata dengan rapi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut: (1) Bank Riau Kepri dapat memperhatikan kepuasan karyawan, terutama dari indikator Rekan kerja membuat karyawan merasa puas bekerjakarena berdasarkan hasil penelitian memiliki nilai yang bernilai rendah pada variable-variable tertentu sebagai bahan pertimbangan untuk melaukan penilaian kepuasan kerja karyawan. (2) Dalam pengembangan karir, diharapkan perusahaan memberikan kesempatan karir adil, hal ini dikarenakan berdasarkan data indikator beberapa karyawan menilai kesempatan karir yang diberikan belum merata pada semua karyawan, assessment perindividu dapat dilakukan untuk mengurangi hal ini. (3) Pemimpin diharapkan dapat memotivasi bawahan lebih baik lagi karena dengan motivasi yang baik, akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, pemberian pelatihan terkait motivasi sangat diperlukan bagi beberapa manajer di perusahaan. (4) Beban kerja pada karyawan diharapkan diperhatikan seperti waktu kerja diperusahaan dapat ditoleransi, karena semakin berat beban kerja yang diberikan tentu akan membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja, penambahan tekanan waktu bagi pekerja akan meningkatkan stress kerja berlebihan, toleransi waktu ini tentu saja ditujukan pada bagian tertentu yang tidak berhubungan langsung dengan pelayanan nasabah.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agus Triyanto dan Elisabeth Cintya Santosa. 2009. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan* (Jurnal). Bandung : Universitas Kristen Maranatha.
- Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti. 2006. *The Job Demands-Resources model: state of the art* (Jurnal). [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm), 29 Oktober 2016
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, 1998, *Human Resource Management 2<sup>nd</sup> Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Brian Becker and Mark Huselid. 2003. *Measuring of HR strategic performance* dalam majalah *HR Magazine* edisi Desember 2003.
- Brian Becker and Mark Huselid. 2006. *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*(Jurnal). *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, December 2006 898-925 DOI: 10.1177/0149206306293668. 29 Oktober 2016.
- Cecilia Engko. 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem Dan Self Efficacy Sebagai Variable Intervening* (Jurnal). Maluku : Universitas Pattimura.
- Dessler, G. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia. Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kesepuluh jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Gomes, Cardoso, Faustino, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Jakarta.

Pengaruh Perencanaan Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Pusat PT. Bank Riau Kepri (Willy Rosfi Andri, Susi Hendriani, dan Yusni Maulida)



- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE – Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016 *manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta.
- Mariam, Rani. 2009 *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Masters thesis, program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mark A. Huselid and Susan E. Jackson. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants Firm Performance* (jurnal). *Academy of Management Journal*. 40(1): 171-188.
- Mark Huselid and Jane E. Barnes. 2003. *Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage* (jurnal). [http://www.bhbassociates.com/docs/articles/2003\\_Huselid\\_Barnes\\_HRMR.pdf](http://www.bhbassociates.com/docs/articles/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf), 29 Oktober 2016.
- McLeod, S. A. 2016. *Maslow's Hierarchy of Needs*. [www.simplypsychology.org/maslow.html](http://www.simplypsychology.org/maslow.html), 15 Oktober 2016.
- Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan and Hakkı Aktaş. 2014. *The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction* (Jurnal). [www.cscanada.net/index.php/css/article/view/j.css.1923669720141001.4141](http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/j.css.1923669720141001.4141), 29 Oktober 2016
- Muhammad Rizwan Kamran, Fiza Sabir and Javed Iqbal. 2013. *Career Development an Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence from Pakistani Employees in Banking Sector* (Jurnal). Pakistan : University Faisalabad.
- Murat Kayalar and Metin Ozmutaf. 2009. *The Effect Of Individual Career Planning On Job Satisfaction: A Comparative Study On Academic And Administrative Staff* (Jurnal). Isparta : Suleyman Demirel University.
- Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell. 2001. *Human resources and the resource based view of the firm* (Jurnal). <http://jom.sagepub.com/content/27/6/701>, 29 Oktober 2016.
- Ronny Trian Surbakti. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Golongan I Di Universitas Katolik Parahyangan* (Jurnal). Bandung : Universitas Parahyangan.
- Sadegh Rast and Azadeh Tourani. 2012. *Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran* (Jurnal). Johor : Universiti Teknologi Malaysia.
- Solimun, Ferbaber Adji. 2016. *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan WarpPLS*. Unpublish. Malang.
- Stanley Peter Waskiewicz. 1999. *Variables That Contribute To Job Satisfaction Of Secondary School Assistant Principals* (Disertasi). Virginia : Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Susilo Martoyo. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : BPFE.
- Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)* (Jurnal). Semarang : Universitas Diponegoro.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno Hadi Prof. Drs. MA., (1979) *Metodologi Research Jilid 3*, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM. Yogyakarta.
- Travis G. Worrell. 2004. *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later* (Disertasi). Virginia : Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Veithzal, Rivai., 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta. : PT. Rajagrafindo Persada.
- Werner, Jon M. and Randy L. DeSimone. 2006. *Human Resource Development: 4th Edition*. United States: South-Western.