

## Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Dicky Surya Handoko<sup>1)</sup>, Muis Fauzi Rambe<sup>1)\*</sup>

*Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jalan Denai No. 217 Medan, Indonesia  
Korespondensi: [muisfauzi@umsu.ac.id](mailto:muisfauzi@umsu.ac.id)*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang di mediasi kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), dengan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap yang bekerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai maupun unit dibawahnya dengan jumlah 102. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 102 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda, regresi variabel intervening dan koefisien determinasi. Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif. Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi yang di intervening oleh kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang di intervening oleh kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung antara kompensasi terhadap komitmen organisasi.

**Kata kunci:** Pengembangan karir, Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja.

**Abstrak.** *The purpose of this study was to determine and analyze the effect of compensation on organizational commitment mediated by job satisfaction at PT. Bank Sumut Medan Branch Sukaramai. The research method used in this research is quantitative descriptive, where variables are measured with a Likert scale. Data collection method is done by interview, with a questionnaire and documentation study. The population in this study were all permanent employees who worked at PT. Bank Sumut Medan Sukaramai Branch and the unit below it with the number 102. The number of samples used in this study amounted to 102 people, where the entire population is used as a research sample using saturated sample methods. Data processing uses SPSS version 17 software, with descriptive analysis and hypothesis testing of multiple regression analysis, intervening variable regression and coefficient of determination. The influence of career development on organizational commitment has a positive and significant effect. The effect of compensation on organizational commitment has a positive and significant effect. The effect of job satisfaction on organizational commitment has a positive and significant effect. The effect of career development on job satisfaction has a positive effect. The effect of compensation on job satisfaction has a positive effect. The effect of career development on organizational commitment intervened by job satisfaction is less than the direct influence between career development on organizational commitment. The effect of compensation on organizational commitment intervening by job satisfaction is less than the direct influence between compensation for organizational commitment.*

**Keywords:** *Career development, Competence, Organizational Commitment, Job Satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kinerja, produktifitas dan laba (profit) serta mencegah terjadinya penyimpangan kesalahan prosedur, perusahaan berupaya membuat dan selalu memperbaiki standar prosedur operasional kepegawaian ini sehingga diharapkan pendayagunaan atas kapasitas Sumber Daya Manusia di PT. Bank Sumut dapat ditingkatkan secara optimal. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam perkembangan perusahaan kedepannya. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tersebut semua tergantung oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia tersebut dituntut untuk terus dapat mengembangkan kemampuan secara proaktif di dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus menerus, mampu dan mau membantu perusahaan dalam kondisi seperti apapun sehingga kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kemampuan dari karyawan itu sendiri. Pentingnya komitmen bagi setiap karyawan kepada perusahaan agar dapat tercapai apa yang diinginkan bersama.

Berbicara fenomena komitmen yang ada di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai tentang masalah pembagian kerja yang relatif tidak sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan, terjadinya ketimpangan tugas antara setiap karyawan hal ini menyebabkan lambannya dalam penyelesaian tugas karyawan di perusahaan tersebut, maka dari itu kurangnya rasa tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugasnya apabila adanya pemeriksaan internal maupun eksternal dari perusahaan. Sehingga terjadi dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan tidak pada berada ditempatnya. Fenomena yang sering terjadi di perusahaan, terdapatnya karyawan yang melakukan kecurangan didalam perusahaan umumnya karena adanya kesempatan dan gaya hidup karyawan itu sendiri, hal ini disebabkan tidak adanya pengawasan secara rutin baik internal maupun eksternal didalam perusahaan. Fenomena lain yang sering terjadi juga pada perusahaan dimana dalam memberikan tugas seorang pimpinan kepada karyawan tidak menilai terlebih dahulu baik buruknya maupun layak atau tidak layaknya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan hal ini karena tidak adanya pengawasan secara langsung dari pimpinan tersebut.

Riley, (2006) “bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi serta tujuan organisasi sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Berbicara pengembangan karir merupakan hal yang penting dalam mengembangkan dan memperhatikan sumber daya manusia. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja.

Karyawan di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung. Persepsi setiap karyawan terhadap pengembangan karir bisa berbeda tergantung pada cara pandang karyawan terhadap faktor pengembangan karir.

Fenomena yang terjadi dalam pengembangan karir di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai tidak adanya pelatihan khusus kepada karyawan dalam memposisikan jabatan tertentu sehingga pada saat sudah mendapat jabatan karyawan tersebut tidak memahami dengan fungsi, tugas dan pokoknya, fenomena yang sering terjadi juga kurang perhatiannya perusahaan kepada karyawan yang sudah lama untuk diberikan pelatihan khusus agar dapat dipromosikan ke jabatan tertentu. Fenomena yang lain yang sering terjadi tidak adanya masa jabatan pada karyawan dalam menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menyebabkan fraud di perusahaan tersebut.

Gomes, (2003) mengatakan: Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Permasalahan yang terpenting mengenai kompensasi saat ini adalah belum optimalnya kompensasi yang diterima karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai apabila dibandingkan dengan beban kerja yang dilakukan masing-masing pegawai. Dengan adanya aturan baru menuntut pegawai untuk bekerja lebih profesional, disiplin dan mampu menyelesaikan program kerja yang ada dengan tepat dan hasil kerja yang baik, sedangkan di sisi lain kompensasi yang diterima pegawai dirasa belum optimal.

Fenomena yang terjadi tentang kompensasi di perusahaan tersebut yaitu pendapatan utama karyawan di perusahaan cenderung belum maksimal hal ini dapat dilihat dari upah minimum yang setiap karyawan. Fenomena lain yang terjadi misalnya tidak adanya ketetapan yang pasti dari perusahaan dalam memberikan sebuah pendapatan tambahan lainnya kepada karyawan, sehingga menyebabkan kurang maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Handoko, (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh pada pencapaian perusahaan dan organisasi. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan pegawai mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja pegawai yang pada gilirannya menyebabkan kinerja pegawai akan merosot.

Fenomena Kepuasan kerja yang sering terjadi tidak sesuai penerimaan kompensasi yang diterima dikarenakan penilaian kinerja seorang pegawai yang masih menilai secara keseluruhan pegawai tidak menilai secara individu pegawai dengan hasil kerjanya yang produktif, hal ini dapat menjadi faktor utama dalam peningkatan dan penerimaan kompensasi pegawai, maka dari itu dapat menyebabkan kepuasan kerja seorang pegawai menjadi menurun.

Sopiah, (2008) "Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja". Sedangkan Hasibuan, (2009) "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan". Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya.

Pegawai akan mampu dan mau bekerja dengan baik serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila pegawai ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan

kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Pegawai harus ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan dengan mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia.

Keadaan emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku dan sikap baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan, yang pada dasarnya bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri setiap karyawan

## **LANDASAN TEORI**

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge,(2008) “Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Sopiah,(2008) mengungkapkan bahwa: Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, Komitmen organisasi adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Muafi, (2008) “Komitmen sangat diharapkan menunjukkan kekuatan untuk bekerja keras dalam mencapai efektivitas tujuan organisasi dan keinginan terbesar untuk tinggal dalam organisasi”. Lambert dan Hoganm (2008) “mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai bentuk keterikatan seseorang pada suatu perusahaan”.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk berkerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. McShane dan Glinow,(2000) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain, keadilan dan kepuasan kerja hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan. Keamanan kerja, karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaannya tidak beresiko. Pemahaman organisasi, affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengal aman pribadi dari bagian

lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp. memperingatkan, “Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi di organisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung.” Keterlibatan karyawan, karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya. Kepercayaan karyawan, kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

### **Pengembangan Karir**

Gomes, (2003) Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dari sudut pandang pegawai atau karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan atau pegawainya.

Bagi suatu organisasi, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong di waktu yang akan datang.

Notoatmodjo, (2009) Pengembangan diri dalam konteks karyawan di dalam sebuah organisasi atau institusi kerja adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai kehidupan bagi seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seseorang dikelompokkan menjadi 4 tahap yaitu : penjajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran.

Sujipto dalam Sutrisno, (2009) Pengembangan karir selalu berkaitan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi / jabatan yang memungkinkan diduduki oleh seseorang karyawan mulai dari tingkat terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi. Hasil penyusunan ini akan menentukan apakah yang perlu dikembangkan untuk tugas-tugas dan kepentingan organisasi di masa yang akan datang.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan tentang pengertian pengembangan karir adalah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Siagian, (2006) Ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan, antara lain, 1) Prestasi kerja yang memuaskan, pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercaya kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan. 2) Pengenalan oleh pihak lain, yang dimaksud disini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak atau tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerjanya. 3) Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang pegawai 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 bawahannya dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan. 6) Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikan. 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. Rivai, (2008) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut: 1)Perencanaan karir 2)Pengembangan karir individu 3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM 4) Peran umpan balik terhadap kinerja

### **Kompensasi**

Gorda, (2006) “kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan, organisasi kepada pegawai atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan”. Sedangkan Handoko, (2001) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk mereka. Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berpengaruh pada pencapaian perusahaan dan organisasi. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan pegawai mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja pegawai yang pada gilirannya menyebabkan kinerja pegawai akan merosot.

Hasibuan, (2000) “kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan atau organisasi”. Siswanto, (2003) “kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi”.

Heidjrachman, (2002) “Kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja dari penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dimulai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Dan kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang menerima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/ sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sutrisno, (2011), ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu : 1) Tingkat biaya hidup, 2)Tingkat kompensasi yang berlaku diperusahaan lain, 3)Tingkat kemampuan perusahaan, 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab, 5)Peraturan perundang – undangan yang berlaku, 6)Peraturan serikat buruh.

Mangkunegara, (2009) indikator kompensasi yaitu , 1)Tingkat bayaran, 2) Struktur pembayaran, 3) Penentuan bayaran individu, 4) Metode pembayaran, 5) Kontrol pembayaran.

### **Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat bekerja. Dari beberapa pendapat ahli tentang kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Robbins, (2008), “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Pengembangan tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Mangkunegara, (2009) “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Handoko (2012) yang mengemukakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka”. Hal yang juga sama dikemukakan oleh Sopiah, (2008) “Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja”. Sedangkan menurut Hasibuan, (2009) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan”. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya.

Sutrisno, (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu, 1) Faktor psikologis, 2) Faktor sosial, 3) Faktor fisik, 4) Faktor finansial. Hasibuan, (2009), indikator kepuasan kerja adalah, 1)Kedisiplinan, Kedisiplinan berarti tingkat dimana karyawan mematuhi semua aturan yang berlaku di dalam perusahaan. 2)Moral Kerja, Moral kerja mencerminkan perilaku karyawan dalam bekerja sehari-hari seperti kejujuran dan sikap saling menghormati antar karyawan lain. 3) Turnover, Turnover ini bisa berdampak positif dan negatif bagi perusahaan, jadi sebaiknya perusahaan mencermati hal ini. Sedangkan Mangkunegara, (2009) menyebutkan indikator kepuasan kerja adalah, 1)Turnover , 2)Tingkat ketidakhadiran kerja, 3)Umur, 4)Tingkat pekerjaan, 5)Ukuran organisasi perusahaan.

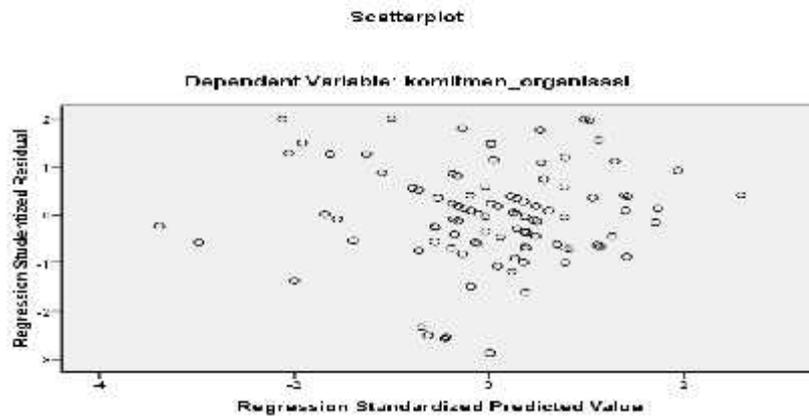
## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), dengan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap yang bekerja pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai maupun unit dibawahnya dengan jumlah 102. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 102 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda, regresi variabel intervening dan koefisien determinasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

### **Hasil**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji Heteroskedastisitas Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya.



**Gambar 1. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Pada Gambar.1 grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Persamaan regresi I

Persamaan regresi I bervariasi mediator/intervening (mediation model with regression) adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Regresi I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.693	7.447		3.719	.000
	pengembangan_karir	.386	.112	.331	3.455	.001
	Kompensasi	.057	.107	.051	.532	.596

a. Dependent Variable: kepuasan\_kerja

Berdasarkan tabel 2. diatas dapat kita ketahui bahwa hasil yang di peroleh dari B1 ( pengembangan karir ) terhadap X3 ( kepuasan kerja ) sebesar 0,386 dan hasil yang di peroleh dari B2 ( kompensasi ) terhadap X3 ( kepuasan kerja ) sebesar 0.057.

Persamaan regresi II bervariasi mediator/intervening (mediation model with regression) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Regresi II**

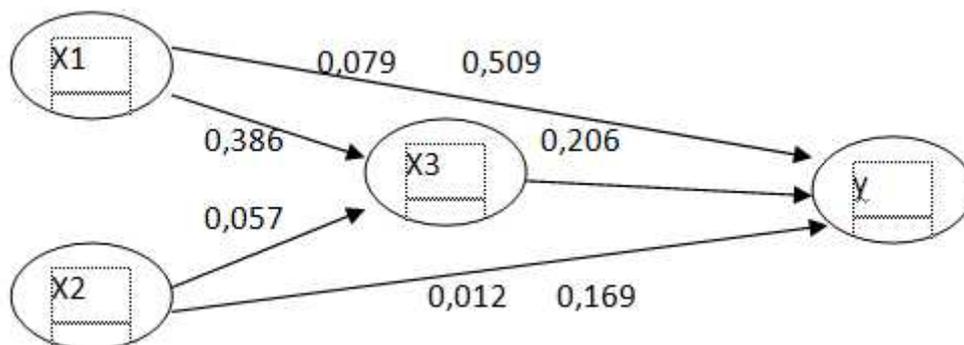
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.650	5.826		-.970	.335
	pengembangan_karir	.509	.087	.496	5.870	.000
	Kompensasi	.169	.078	.173	2.161	.033
	kepuasan kerja_kerja	.206	.074	.234	2.794	.006

a. Dependent Variable: komitmen\_organisasi

Berdasarkan tabel 3. diatas dapat kita ketahui bahwa hasil yang di peroleh dari B4 ( pengembangan karir ) terhadap Y ( komitmen organisasi ) sebesar 0,509 dan hasil yang di peroleh dari B5 ( kompensasi ) terhadap Y ( Komitmen organisasi ) sebesar 0.169 dan hasil yang di peroleh dari B3 ( kepuasan kerja ) terhadap Y ( Komitmen organisasi ) sebesar 0.206.

Adapun bentuk pengaruh langsung atau tidak langsung dari variabel x1 terhadap Y yang di mediasi oleh x3 adalah sebagai berikut, Pengaruh X1 melalui X3 terhadap Y : diketahui pengaruh langsung yang diberikan B4 X1 terhadap Y sebesar 0,509 atau sebesar 50,9%. Sedangkan pengaruh tidak langsung b1X1 melalui b3X3 terhadap Y adalah perkalian antara nilai b1 X1 terhadap b3X3 dengan nilai b3 X3 terhadap Y yaitu :  $0,386 \times 0,206 = 0,079$  ( 7.9% ). Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung ( B4 ) sebesar 0,509 atau 50,9% dan pengaruh tidak langsung ( B1 x B3 ) sebesar 0,079 atau 7.9% yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung ( di mediasi ) lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi lebih baik tidak di mediasi oleh kepuasan kerja. Pengaruh X2 melalui X3 terhadap Y : diketahui pengaruh langsung yang diberikan b5X2 terhadap Y sebesar 0,169. Sedangkan pengaruh tidak langsung b2 X2 melalui b3X3 terhadap Y adalah perkalian antara nilai b2X2 terhadap b3X3 dengan nilai b3 X3 terhadap Y yaitu :  $0,057 \times 0,206 = 0,012$  atau 1,2%. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,169 atau 16.9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,012 atau 1,2% yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi lebih baik tidak di mediasi oleh kepuasan kerja.

Adapun gambaran hasilnya adalah sebagai berikut



**Gambar 2. Hasil Perhitungan Intervening**

Pengujian Koefisien Determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program *SPSS Statistics 17.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 <sup>a</sup>	.385	.367	3.232

a. Predictors: (Constant), kepuasan kerja\_kerja, kompensasi, pengembangan\_karir

b. Dependent Variable: komitmen\_organisasi

Berdasarkan Tabel 4. dapat di lihat pada kolom adjusted R square sebesar 0,367 atau setara 36,7%. Yang dimana artinya sumbangsih variabel pengembangan karir, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Sumut sebesar 36,7% dan sisanya 63,3% di jelaskan oleh variabel lainnya.

## Pembahasan

### **Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.**

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat pada penurunan kinerja perusahaan.

Dari hasil penelitian (H1) bahwa H0 di tolak, yang artinya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Sumut 50,9 %. Dengan demikian apabila pengembangan karir membaik maka komitmen organisasi juga akan membaik di PT. Bank Sumut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kurang efesiennya komitmen organisasi PT. Bank Sumut. Karena berdasarkan angket yang di sebarakan peneliti kepada para responden masih ada sebagian responden yang memberi pernyataan netral atau tidak setuju pada variabel komitmen organisasi dan pengembangan karir. Hal yang demikian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang di tunjukkan oleh PT. Bank Sumut masih kurang memuaskan karena pengembangan karir yang di beri oleh PT. Bank Sumut juga kurang memuaskan. Sebagai salah satu gambaran adalah masalah “Pimpinan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal.” masih ada beberapa yang memberi pernyataan tidak setuju. Hal ini berarti bahwa pimpinan kurang bisa memotivasi para karyawannya. Maka dari itu bagi PT. Bank Sumut harus meningkatkan pengembangan karirnya terutama di bagian cara memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi kepada PT. Bank Sumut.

Penelitian ini mendukung Penelitian Budiningsih dkk, (2015) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi” dengan hasil bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Maka Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di PT. Bank Sumut.

### **Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.**

Dari hasil penelitian (H2) bahwa H0 di tolak, yang artinya bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Sumut sebesar 16,9%. Dengan demikian apabila kompensasi di PT. Bank Sumut membaik maka komitmen organisasi juga akan membaik di PT. Bank Sumut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kurang efesiennya komitmen organisasi di PT. Bank Sumut. Karena berdasarkan angket yang di

sebarikan peneliti kepada para responden masih ada responden yang memberi pernyataan netral pada variabel komitmen organisasi dan kompensasi. Hal yang demikian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang di tunjukkan oleh responden masih kurang memuaskan karena kompensasi yang di beri oleh PT. Bank Sumut juga kurang memuaskan. Sebagai salah satu gambaran adalah masalah “Gaji yang telah diberikan oleh perusahaan kepada saya sudah memenuhi kebutuhan minimal.” pada butir pernyataan tersebut masih ada dari responden yang menjawab netral atau ragu – ragu yang dimana artinya gaji yang di berikan oleh PT. Bank Sumut belum memuaskan. Maka dari itu bagi PT. Bank Sumut harus meningkatkan kompensasinya terutama di masalah gaji untuk meningkatkan komitmen organisasi di PT. Bank Sumut.

Penelitian ini mendukung Penelitian Budiningsih dkk, (2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi” dengan hasil bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompensasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di PT. Bank Sumut..

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.**

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan gaji, peluang karir, rekan kerja, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan serta perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional terdapat hubungan yang kuat dalam arti karyawan merasa puas akan pekerjaannya, akan berdampak pada komitmen yang semakin baik terhadap organisasinya.

Dari hasil penelitian hipotesis (H3) bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Sumut sebesar 20.6 %. Dengan demikian artinya semakin baik kepuasan kerja di PT. Bank Sumut maka semakin baik juga komitmen organisasi di PT. Bank Sumut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kurang efesienya komitmen organisasi di PT. Bank Sumut. Karena berdasarkan angket yang di sebarikan peneliti kepada para responden masih ada yang memberi pernyataan netral atau tidak setuju pada variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja . Hal yang demikian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang di tunjukkan oleh PT. Bank Sumut masih kurang memuaskan karena kepuasan kerja yang di hadirkan oleh PT. Bank Sumut juga kurang memuaskan. Sebagai salah satu gambaran adalah masalah ” Suasana kekeluargaan dalam bekerja telah terjalin dengan baik.” pada butir pernyataan tersebut masih ada dari responden yang memberi pernyataan tidak setuju yang dimana artinya kepuasan kerja yang ada di PT. Bank Sumut belum memuaskan. Maka dari itu bagi PT. Bank Sumut harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan terutama di bagian penciptaan suasana kekeluargaan yang harus lebih mengasikkan untuk meningkatkan komitmen organisasi kepada PT. Bank Sumut.

Penelitian ini mendukung Penelitian Budiningsih dkk, (2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi” dengan hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Maka Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di PT. Bank Sumut.

### **Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.**

Pengembangan Karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia, karena karir merupakan kebutuhan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang memiliki andil

yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para karyawan karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Dari hasil penelitian hipotesis (H4) bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Sumut sebesar 38,6 %. Dengan demikian artinya semakin baik pengembangan karir di PT. Bank Sumut maka semakin baik juga kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kurang efesiennya kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut. Karena berdasarkan angket yang di sebarakan peneliti kepada para responden masih ada yang memberi pernyataan netral atau tidak setuju pada variabel kepuasan kerja dan pengembangan karir. Hal yang demikian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang di berikan oleh PT. Bank Sumut masih kurang memuaskan karena pengembangan karir yang di hadirkan oleh PT. Bank Sumut juga kurang memuaskan. Sebagai salah satu gambaran adalah masalah "Pimpinan selalu memperhatikan kondisi karyawannya" pada butir pernyataan tersebut masih ada dari responden yang menjawab tidak setuju yang dimana artinya pemimpin masih belum merasa terperhatikannya kondisi karyawan di PT. Bank Sumut. Maka dari itu bagi PT. Bank Sumut harus meningkatkan pengembangan karirnya dengan cara memperhatikan para karyawannya untuk meningkatkan komitmen organisasi di PT. Bank Sumut.

Penelitian ini mendukung Penelitian Budiningsih dkk, (2015) dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja" dengan hasil bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Maka Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Bank Sumut.

#### **Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Setiap orang bekerja pasti akan membutuhkan kompensasi, semakin besar kompensasi yang diterima karyawan maka semakin besar motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil penelitian hipotesis (H5) bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Sumut sebesar 5.7 %. Dengan demikian artinya semakin baik kompensasi di PT. Bank Sumut maka semakin baik juga kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kurang efesiennya kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Karena berdasarkan angket yang di sebarakan peneliti kepada para responden masih ada yang memberi pernyataan netral atau tidak setuju pada variabel kepuasan kerja dan kompensasi. Hal yang demikian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang di tunjukkan masih kurang memuaskan karena kompensasi yang di hadirkan oleh PT. Bank Sumut juga kurang memuaskan. Sebagai salah satu gambaran adalah masalah "Tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan kepada saya setiap tahun sudah mencukupi kebutuhan saya" pada butir pernyataan tersebut masih ada dari responden yang menjawab netral atau ragu - ragu yang dimana artinya THR yang ada di PT. Bank Sumut belum memuaskan bagi karyawan . Maka dari itu bagi PT. Bank Sumut harus meningkatkan kompensasinya terutama di bagian THR untuk meningkatkan kepuasan kerja di PT. Bank Sumut.

Penelitian ini mendukung Penelitian Budiningsih dkk, (2015) dengan judul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja" dengan hasil bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Maka Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kompensasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Bank Sumut.

#### **Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi yang di mediasi oleh kepuasan kerja**

Dari hasil penelitian (H6) ditunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Dengan demikian artinya semakin baik pengembangan karir di PT. Bank Sumut maka semakin baik juga komitmen organisasi dan kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Adapun kepuasan kerja disini adalah bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening. Dan hasil penelitian menunjukkan hasil perkalian antara (pengembangan karir x kepuasan kerja) lebih kecil dari pada hasil yang di tunjukkan oleh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi secara langsung. Maka dari itu untuk meningkatkan komitmen organisasi sebaiknya pengembangan karir tidak di mediasi oleh kepuasan kerja, karena apabila pengembangan karir membaik maka secara otomatis kepuasan kerja juga akan membaik dan komitmen organisasi juga akan meningkat di PT. Bank Sumut.

**Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi yang di mediasi oleh kepuasan kerja**

Dari hasil penelitian (H7) ditunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Dengan demikian artinya semakin baik kompensasi di PT. Bank Sumut maka semakin baik juga komitmen organisasi dan kepuasan kerja di PT. Bank Sumut. Adapun kepuasan kerja disini adalah bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening. Dan hasil penelitian menunjukkan hasil perkalian antara (kompensasi x kepuasan kerja) lebih kecil dari pada hasil yang di tunjukkan oleh kompensasi terhadap komitmen organisasi secara langsung. Maka dari itu untuk meningkatkan komitmen organisasi sebaiknya kompensasi tidak di mediasi oleh kepuasan kerja, karena apabila kompensasi membaik maka secara otomatis kepuasan kerja juga akan membaik dan komitmen organisasi juga akan meningkat di PT. Bank Sumut.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah di bahas maka dapat diambil kesimpulan, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi dengan variabel komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir terhadap komitmen organisasi sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap komitmen organisasi sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja

Adapun saran yang penulis berikan yaitu, PT. Bank Sumut harus cara memberikan motivasi kepada karyawannya, PT. Bank Sumut harus menaikkan gaji para karyawannya, PT. Bank Sumut harus menciptakan suasana kekeluargaan di kantor, Pimpinan PT. Bank Sumutharus memastikan jaminan yang di tawarkan harus benar – benar terjamin, Pimpinan PT. Bank Sumut harus lebih memperhatikan para karyawannya, Pimpinan PT. Bank Sumut harus meningkatkan THR karyawanya, PT. Bank Sumut harus menciptakan suasana saling menasihati dalam bekerja

## REFERENSI

- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Shaputra, Angga Rahyu, Hendriani, Susi. (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. 7(1)
- Sihotang, A.(2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Pradnya Paramita.
- Amsudin, Sadili. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Bambang, Wahyudi, (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung : Sulita.
- Siswanto, Bedjo (2003). *Manajemen kerja Indonesia ( Pendidikan administrasi dan operatif)* Jakarta: Bumi Aksara.
- Dessler, Gary (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta:Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi II. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Gaouzali, Saydam. (2000). *Manajemen sumber daya manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan.
- Gorda, I Gusti Ngurah. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali.
- Heidjrachman et al. (2002). *Manajemen personalia*. Edisi Empat. Yogyakarta : BPFE
- Handoko, T. Hani, (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Revisi.Jakarta : Bumi Aksara.
- Kuncoro, Mudrajad. (2002). *Metode kuantitatif : Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan YKPN.
- Lambert, Eric dan Nancy Hogan. (2008). "The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turn over Intent A Test of a Causal Model". *Criminal Justice Review*. 34(1) 96 – 118
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean, S. Mutiara. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia. Indonesia.
- P. Siagian, Sondang.(2002). *Kepemimpinan organisasi & perilaku administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Robbins, S. dan Judge, T. (2008). *Perilaku organisasi*. Edisi 12. Diterjemahkan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Riley, D. (2006). Turnover intention: The mediati on effects of job satisfaction, affective commitment, and continuance commitment. *Unpublished doctoral dissertation*,University of Waikato.
- Robbins, Stephen P And Judge, Timotty A. (2009). *Prilaku organisasi-2*. Jakarta : Salemba Empat.

- Sopiah. (2008). *Human resource and personnel perilaku organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Steers, Sakina (2009). *Efektivitas kepemimpinan*. Penerbit Deepublish, Yogyakarta. Management. Tata McGraw-Hill. New Delhi
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Siagian, Sondang P (2006). *Organisasi kepemimpinan dan prilaku administrasi*. Jakarta : Penerbit Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Van, Dyne, L, Graham J.W. (2005). Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition Measurement and Validation. *Academic Management Journal*.
- Veithzal Rivai, (2004), *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Cetakan Pertama, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.