

Analisis Penilaian Kinerja Dan Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karier Dan Kompensasi (Studi pada Karyawan Bank BJB se-Kantor Wilayah Regional IV Banten)

Angga Ramano¹, Wawan Prahiawan², Agus David Ramdanyah³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
anggaramano@yahoo.com¹, wawan.prahiawan@ymail.com², agus.david@untirta.ac.id³

Abstract

This study aims to examine the effect of performance appraisal on job satisfaction through career development and compensation as intervening variables. The study was conducted on 91 permanent employees of Bank BJB who worked in Regional Offices of Banten IV and had worked for at least 3 years using purposive sampling technique. Data analysis using SEM-PLS method. The results showed 1) Performance appraisal has a positive and significant effect on job satisfaction, where the better the performance appraisal, the higher the employee job satisfaction, 2) Performance appraisal has a positive and significant effect on career development, where the better the performance appraisal, the more Employee career development, 3) Performance appraisal has a positive and significant effect on compensation, where the better the performance appraisal, the higher the employee compensation, 4) Career development has no effect on job satisfaction, 5) Compensation has a positive and significant effect on satisfaction employee work, where the higher the compensation, the higher the job satisfaction.

Keyword : *performance appraisal; career development; compensation and job satisfaction*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karier dan kompensasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan pada 91 orang pegawai tetap Bank BJB yang bekerja di Kanwil se-regional IV Banten dan telah bekerja minimal 3 tahun dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan 1) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, 2) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi pengembangan karier karyawan, 3) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan, 4) Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 5) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang mana semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Kata Kunci : Penilaian kinerja; Pengembangan Karier; Kompensasi dan Kepuasan kerja

Pendahuluan

Salah satu faktor utama yang menjadi keinginan karyawan dalam bekerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan ditunjukkan dengan sikap karyawan selama bekerja dan mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila seorang karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, maka ia akan berkontribusi secara maksimal menggunakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan (Yusuf, 2016:20).

Permasalahan dalam kepuasan kerja akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena dapat memicu tingkat *turnover*. Sebagaimana pendapat Mangkunegara (2016:118), kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

Dalam kaitannya dengan era yang dinamis, PT Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten atau yang lebih dikenal dengan Bank BJB hadir sebagai salah satu lembaga keuangan perbankan yang ikut berkompetisi pada persaingan global. Sistem manajemen sumber daya manusia pada perusahaan ini sudah berkembang sangat pesat terlihat dari kredibilitas yang dimiliki oleh Bank BJB. Bank BJB terus berupaya untuk memodifikasi strategi pemasarannya dan dalam mengimplementasikan strategi tersebut tentunya harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai karena keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada kelengkapan sarana dan prasarannya saja, namun sangat tergantung pada kualitas SDM.

Penelitian ini dilakukan pada Bank BJB Kantor Wilayah (Kanwil) Regional IV Banten yang terdiri dari 8 Kantor Cabang yaitu KCK Banten, KC Tangerang, KC Rangkasbitung, KC Labuan, KC Pandeglang, KC Cilegon, KC Balaraja dan KC Tangerang Selatan serta 45 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Sebagai perusahaan jasa, Bank BJB Kanwil Regional IV Banten tentunya harus mempunyai kinerja karyawan yang baik. Oleh karena itu, manajemen perlu menilai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja baik itu kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan Bank BJB Kanwil Regional IV Banten umumnya dilakukan setiap bulan Desember. Dalam hal ini, manajemen Bank BJB telah menetapkan standar penilaian kinerja karyawan yaitu:

Tabel 1 Standar Penilaian Kinerja Karyawan

Kategori	Persentase (%)
Sangat baik	86% - 100%
Baik	71% - 85%
Sedang	57% - 70%
Buruk	31% - 56%
Sangat buruk	≤ 27%

Sumber: Bank BJB

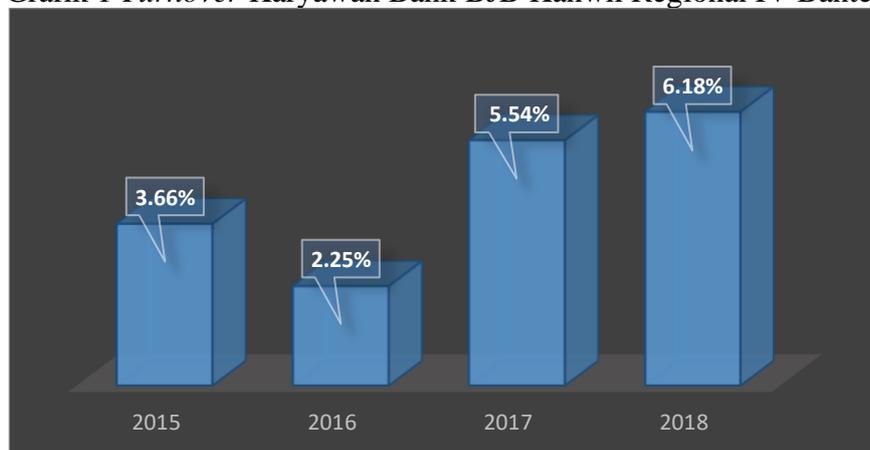
Berdasarkan hasil penelitian, terlihat masih terjadi kenaikan dan penurunan pada setiap kriteria kinerja karyawan dari tahun ke tahun. Misalkan pada jumlah karyawan dengan hasil penilaian kriteria baik tahun 2015 sebanyak 48% jumlahnya meningkat menjadi 62%. Pada periode yang sama, jumlah karyawan dengan hasil penilaian kriteria sedang dari 27% di tahun 2015 turun menjadi 17% di tahun 2016. Peningkatan yang terjadi pada jumlah karyawan dengan hasil penilaian kriteria sangat baik dan baik merupakan sebuah prestasi begitu juga dengan penurunan jumlah karyawan dengan kriteria sedang, buruk ataupun sangat buruk. Namun demikian hal ini tidak terjadi di tahun 2017, karena pada tahun tersebut terlihat jumlah karyawan dengan hasil penilaian kriteria baik turun menjadi 54% dan 50% di tahun 2018. Sementara jumlah karyawan dengan kriteria sedang naik menjadi 21% di tahun 2017 dan 25% di tahun 2018.

Hasil penilaian kinerja tersebut, terlihat jelas adanya ketidakstabilan angka dari kenaikan dan penurunan yang terjadi. Hal ini tentu tidak sesuai dengan harapan perusahaan yang mana seharusnya jumlah karyawan dengan kriteria penilaian sangat baik dan baiklah yang harus terus meningkat. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada dengan 35 karyawan juga menunjukkan bahwa karyawan menilai sistem penilaian kinerja yang diterapkan kurang terbuka dan bersifat kurang adil sehingga menyebabkan karyawan merasa kurang puas. Penerapan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan prosedur, evaluasi, transparansi, rasa adil, objektif, kepuasan terhadap hasil evaluasi dan pengurangan stres kerja dinilai oleh seluruh responden dengan hasil yang kurang baik.

Dari hasil pengamatan diketahui manajemen Bank BJB Kanwil Regional IV Banten terindikasi mengalami permasalahan yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Salah satu indikasi tersebut terlihat dari naiknya tingkat keterlambatan, kurangnya karyawan memperoleh hasil penilaian kinerja sangat baik serta menurunnya produktivitas karyawan (*performance*).

Indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan pada Bank BJB Kanwil Regional IV Banten ditunjukkan oleh tingkat *turnover* karyawan yang fluktuatif dalam beberapa tahun terakhir sebagaimana ditunjukkan oleh berikut:

Grafik 1 *Turnover* Karyawan Bank BJB Kanwil Regional IV Banten



Sumber: Bank BJB Kantor Wilayah Regional IV Banten

Data di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan Bank BJB Kanwil Regional IV Banten mengalami fluktuatif. Bahkan dalam dua tahun terakhir yaitu 2017-2018 tingkat *turnover* karyawan cenderung terus mengalami peningkatan. Persentase *turnover* karyawan di tahun 2015 yang semula hanya mencapai 3,66% terlihat mengalami peningkatan hampir 2 kali lipat menjadi 6,18% di tahun 2018. Paling rendah *turnover* karyawan adalah 2,25% yang terjadi di tahun 2016. Kondisi ini menunjukkan kepuasan kerja karyawan Bank BJB Kanwil Regional IV Banten belum optimal.

Penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya. Penilaian kinerja dapat membuat karyawan terpacu atas kinerja mereka, karena merasa dihargai usahanya, diberikan penghargaan atas kerjanya sehingga membuat karyawan ingin menunjukkan kinerja yang terbaik karena tentu hal tersebut meningkatkan kompetisi antar karyawan di perusahaan. Dengan kata lain, apabila karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka karyawan tersebut akan merasa dihargai atas kerjanya dan akan memperbaiki kerjanya lebih baik, maka hal tersebut akan menjadi penyemangat untuk mencapai suatu kepuasan tersendiri bagi pekerjaannya.

Berdasarkan fenomena bisnis, terlihat bahwa kepuasan kerja karyawan Bank BJB

Kanwil Regional IV Banten tergolong rendah yang ditunjukkan oleh data *turnover* karyawan, kehadiran, dan keterlambatan karyawan serta adanya keluhan-keluhan dari para karyawan mereka. Kepuasan kerja karyawan juga belum optimal karena belum terpenuhinya prinsip-prinsip penilaian kinerja yang efektif dengan indikator di antaranya ekspektasi kerja, penilaian yang berkualitas, komunikasi terbuka, keadilan dan akses karyawan terhadap hasil penilaian (Dwipayana, *et al*, 2015; Wahjono dan Marina, 2016; Agyare, *et al*, 2016). Selain itu, adanya hasil penelitian berbeda yang ditunjukkan oleh penelitian Monis (2010); Karimi, *et al* (2011); Arshad, *et al* (2013) menjadi peluang untuk dikaji kembali terkait pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja yang dalam penelitian ini dimodifikasi dengan menambahkan variabel *intervening* pengembangan karier dan kompensasi (Setiawan, 2014). Dengan demikian penelitian ini tertarik untuk mengkaji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan melalui pengembangan karier dan kompensasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Landasan Teori

Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2015:123), penilaian kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya.

Alasan dilakukannya penilaian kerja adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Dengan demikian penilaian kinerja yang memadai akan mampu memberikan gambaran konkrit terkait kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang telah membuktikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu Kampkotte (2015); Dwipayana, *et al* (2015); Agyare, *et al* (2016); Wahjono dan Marina (2016).

H1 : Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karier

Pengembangan karier memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karier ke depannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karier dikemudian hari. Pengembangan karier berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karier suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan.

Dari penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh Dewi dan Riana (2015) ditemukan penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karier. Sejalan dengan hal tersebut, Hutajulu (2012) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karier. Penelitian lain Rawashdeh (2013) turut mendukung karena mengungkapkan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada program pengembangan karier.

H2 : Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Penilaian Kinerja terhadap Kompensasi

Penilaian kinerja ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang tepat dan akurat mengenai penilaian kinerja setiap karyawan. Kegunaan utama dari penilaian kinerja dan merupakan suatu yang paling berperan, yaitu memberikan informasi yang sangat membantu dalam pengambilan keputusan mengenai permasalahan menyangkut, promosi, kompensasi, “*lay-off*” dan transfer (Heidjrachman dan Husnan, 2014:121). Dalam penelitian Setiawan (2014) dibuktikan bahwasanya penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi. Dalam penelitian Setiawan (2014) dibuktikan bahwasanya penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi.

H3 : Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2015:282) pengembangan karier merupakan hal yang penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Adanya pengembangan karier yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Program pengembangan karier dapat lebih meningkatkan dorongan pada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi karena motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karier yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan. Beberapa penelitian sebelumnya yaitu Sari (2015); Parimita, *et al* (2015); Lisdiani (2017) telah membuktikan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

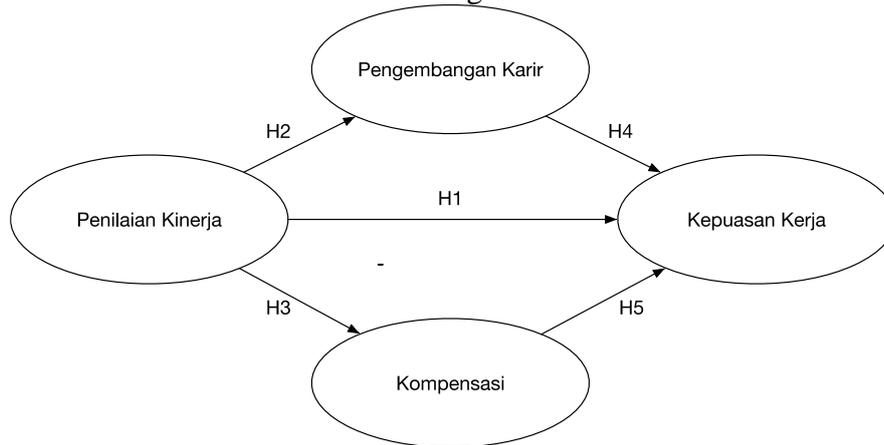
Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan karyawan bekerja umumnya mengharapkan kontra prestasi yang berwujud kompensasi. Walaupun ada sebagian orang yang berbeda pendapat karena ada juga karyawan yang bekerja bukan semata-mata bertujuan untuk mengharapkan balas jasa berupa kompensasi. Tetapi hal ini tidaklah selalu benar, terutama bagi karyawan yang bekerja dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan hidup. Karena tanpa terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik.

Purnamasari (2013) dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Akmal dan Tamini (2015) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian Darma dan Supriyanto (2017) yang juga menemukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H5 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Metode Penelitian

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel-variabel yang akan digunakan dalam sebuah penelitian perlu ditetapkan, diidentifikasi, dan diklasifikasikan. Jumlah variabel yang digunakan bergantung dari luas serta sempitnya penelitian yang akan dilakukan (Nazir, 2015:124). Dalam penelitian ini variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu penilaian kinerja, variabel *intervening* yaitu pengembangan karier dan kompensasi dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja.

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel dan Definisi	Indikator dan Skala Pengukuran
1.	<p>Penilaian Kinerja</p> <p>Sistem formal yang bertujuan untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan.</p> <p>Sumber: Bernardin dan Russel (2015:190); Marwansyah (2016:228)</p>	<p>Penilaian kinerja diuraikan menjadi 5 indikator yang diukur melalui skala penilaian dimulai dari angka 1 yang menyatakan pendapat sangat tidak setuju hingga angka 10 yang menyatakan pendapat sangat setuju.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspektasi kerja 2. Penilaian berkualitas 3. Komunikasi terbuka 4. Keadilan 5. Kemudahan akses hasil <p>Sumber: Dwipayana, et al, (2015); Wahjono dan Marina (2016); Agyare, et al, (2016)</p>
2.	<p>Pengembangan Karier</p> <p>Proses formal yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.</p> <p>Sumber: Rivai (2017:290); Mondy (2017:243)</p>	<p>Pengembangan karier diuraikan menjadi 6 indikator yang diukur melalui skala penilaian dimulai dari angka 1 yang menyatakan pendapat sangat tidak setuju hingga angka 10 yang menyatakan pendapat sangat setuju.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kemampuan 2. Mengembangkan keahlian 3. Ada variasi pekerjaan 4. Dukungan mentor karier 5. Jaminan karier jangka panjang 6. Informasi tentang jenjang karier <p>Sumber: Setiawan (2014); Dewi dan Riana (2015); Lisdiani (2017)</p>
3.	<p>Kompensasi</p> <p>Balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik itu berbentuk finansial maupun non finansial atas kontribusi yang telah diberikan untuk perusahaan</p>	<p>Kompensasi diuraikan menjadi 5 indikator yang diukur melalui skala penilaian dimulai dari angka 1 yang menyatakan pendapat sangat tidak setuju hingga angka 10 yang menyatakan pendapat sangat setuju.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji pokok 2. Insentif 3. Tunjangan kesehatan

No.	Variabel dan Definisi	Indikator dan Skala Pengukuran
	Sumber: Sastrohadiwiryono (2014:181); Mangkuprawira (2017:203)	4. Jaminan pensiun 5. Kebijakan cuti Sumber: Akmal dan Tamini (2015); Retoningsih, et al (2016); Darma dan Supriyanto (2017)
4.	Kepuasan kerja Keadaan psikis yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Sumber: Pangabean (2014:128); Mangkunegara (2016:117); Hasibuan (2016:122)	Kepuasan kerja diuraikan menjadi 5 indikator yang diukur melalui skala penilaian dimulai dari angka 1 yang menyatakan pendapat sangat tidak setuju hingga angka 10 yang menyatakan pendapat sangat setuju. 1. Menyukai pekerjaan 2. Merasa bangga dengan pekerjaannya 3. Bekerja dengan hati yang senang 4. Bekerja dengan sepenuh hati 5. Bekerja penuh tanggung jawab Sumber: Kampkotte (2015); Retnoningsih, et al (2016); Agyare, et al (2016); Girsang (2018)

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dengan jumlah karyawan sebanyak 1002 orang tidak termasuk karyawan yang berada pada level *top management* atau yang berwenang melakukan penilaian. Untuk menghitung besarnya ukuran sampel, menurut Umar (2012:59) dapat dilakukan menggunakan teknik slovin dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = presisi *sampling error* yang ditoleransi (ditentukan sebanyak 10%)

Berdasarkan rumus di atas maka dapat diukur besarnya sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{1002}{1 + 1002 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{1002}{1 + 10,02}$$

$$n = 91 \text{ orang}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, jumlah sampel secara keseluruhan ditentukan sebanyak 91 orang. Adapun penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

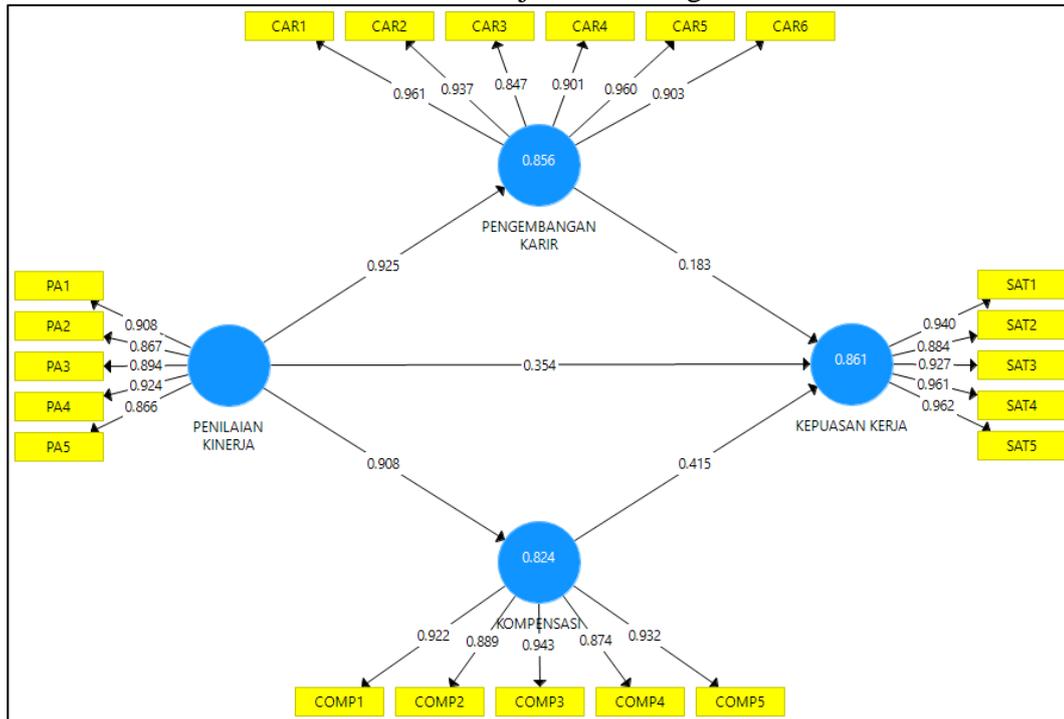
1. Pegawai tetap Bank BJB yang bekerja di Kanwil se-regional IV Banten
2. Telah bekerja minimal 3 tahun

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Model Pengukuran

Hasil uji model pengukuran pada penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah model pengukuran sudah memenuhi asumsi *convergent validity*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Construct reliability*. Dari hasil olah data yang dilakukan diperoleh nilai hasil uji model pengukuran sebagai berikut:

Gambar 1 Hasil Uji Model Pengukuran



Sumber: data diolah, 2020.

Menurut Ghazali (2015:111) indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *loading factor* 0,5 hingga 0,7. Pada penelitian ini batas kritis *loading factor* yang digunakan adalah 0,7. Berdasarkan gambar 4.1 dapat dilihat nilai *loading factor* seluruh indikator memperoleh nilai di atas 0,7. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa indikator memenuhi *convergent validity* yang baik. Selanjutnya dari model yang sama juga diperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Consctruct Reliability* sebagai berikut:

Gambar 2 *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Consctruct Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KEPUASAN KERJA	0.964	0.972	0.875
KOMPENSASI	0.950	0.961	0.833
PENGEMBANGAN KARIR	0.963	0.970	0.845
PENILAIAN KINERJA	0.936	0.951	0.796

Sumber: data diolah, 2020.

Variabel penelitian dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 (Ghozali, 2017:111). Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa variabel pada penelitian ini yaitu penilaian kinerja, pengembangan karier, kompensasi dan kepuasan kerja seluruhnya memperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model pengukuran telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik. Adapun pada tabel di tunjukan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian juga dianggap telah memenuhi asumsi *construct reliability* yang baik.

Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *R Square* yang diperoleh sebagai berikut:

Gambar 3 *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
KEPUASAN KERJA	0.861	0.856
KOMPENSASI	0.824	0.822
PENGEMBANGAN KARIR	0.856	0.855

Sumber: data diolah, 2020.

Berdasarkan gambar di atas diketahui nilai *R Square* kepuasan kerja adalah 0,861. Kepuasan kerja dalam model struktural dipengaruhi oleh penilaian kinerja, pengembangan karier dan kompensasi. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu penilaian kinerja, pengembangan karier dan kompensasi memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 86,1% (0,861 x 100%). Sementara itu sisanya sebesar 13,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pada gambar di atas juga ditunjukkan nilai *R Square* pengembangan karier sebesar 0,856. Pengembangan karier dalam model struktural dipengaruhi oleh penilaian kinerja. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja mampu menjelaskan pengembangan karier sebesar 85,6% (0,856 x 100%) sedangkan 14,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Terakhir, gambar di atas juga menunjukkan nilai *R Square* kompensasi sebesar 0,824. Kompensasi dalam model struktural dipengaruhi oleh penilaian kinerja. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja mampu menjelaskan kompensasi sebesar 82,4% (0,824 x 100%) sedangkan 17,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistic* dan *p values* pada pengujian *bootstrapping*. Nilai *t* tabel penelitian diperoleh 1,960. Berdasarkan olah data yang dilakukan, diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

Ha: Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,354 dengan tanda positif yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila penilaian kinerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh (2,555) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,006) < sig (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Ha1 yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan.

Hipotesis 2

Ha: Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karier ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,925 dengan tanda positif yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karier. Hasil ini mengindikasikan apabila penilaian

kinerja semakin baik maka pengembangan karier karyawan pun akan semakin baik. Nilai *t statistic* diperoleh (57.822) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,000) < sig (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karier adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Ha2 yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan.

Hipotesis 3

Ha: Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kompensasi ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,908 dengan tanda positif yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kompensasi. Hasil ini mengindikasikan apabila penilaian kinerja semakin baik maka akan membuat kompensasi semakin baik. Nilai *t statistic* diperoleh (42.204) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,000) < sig (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap kompensasi adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Ha3 yang menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan.

Hipotesis 4

Ha: Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,183 dengan tanda positif yang artinya pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila pengembangan karier yang semakin baik akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Namun nilai *t statistics* diperoleh (0.775) < t tabel (1,960) dan *p value* (0,220) > sig (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Ha4 yang menyatakan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten tidak terbukti, karena menurut hasil uji statistik pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 5

Ha: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,415 dengan tanda positif yang artinya kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila kompensasi yang semakin tinggi akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Nilai *t statistics* diperoleh (2.202) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,015) < sig (0,05) menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Ha5 yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan.

Hasil Uji Mediasi

Penelitian ini menggunakan dua variabel *intervening* yaitu pengembangan karier dan kompensasi yang diduga memberi pengaruh mediasi pada hubungan penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perlu diketahui nilai koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari penilaian kinerja -> pengembangan karier -> kepuasan kerja dan penilaian kinerja -> kompensasi -> kepuasan kerja sebagai berikut:

Gambar 4 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PENILAIAN KINERJA -> KOMPENSASI -> KEPUASAN KERJA	0.377	2.187	0.016
PENILAIAN KINERJA -> PENGEMBANGAN KARIR -> KEPUASAN KERJA	0.169	0.768	0.222

Sumber: data diolah, 2020.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karier ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,169 dengan tanda positif. Oleh karena nilai *t statistics* (0.768) < t tabel (1,960) dan *p value* (0,222) > sig (0,05) maka hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karier sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian pengembangan karier tidak dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,377 dengan tanda positif. Oleh karena nilai *t statistics* (2.187) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,016) < sig (0,05) maka hasil ini menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian kompensasi terbukti dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Hasibuan (2015:123), penilaian kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya. Hasil uji statistik pada hipotesis 1 menunjukkan diterima yang artinya Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *t statistics* (2.555) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,006) < sig (0,05). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu Kampkotte (2015); Dwipayana, *et al* (2015); Agyare, *et al* (2016); Wahjono dan Marina (2016).

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karier

Pengembangan karier memiliki banyak kegunaan mengenai karier kedepannya salah satunya adalah mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karier dikemudian hari. Pengembangan karier umumnya ditujukan pada karyawan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman yang memadai yang dapat diketahui dari hasil penilaian kinerja. Hasil uji statistik pada hipotesis 2 menunjukkan diterima yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *t statistics* (57.822) > t tabel (1,960) dan *p value* (0,000) < sig (0,05). Hasil ini mendukung penelitian Dewi dan Riana (2015) yang menemukan penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karier. Sejalan dengan hal tersebut, Hutajulu (2012) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada pengembangan karier.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kompensasi

Penilaian kinerja diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang tepat dan

akurat mengenai penilaian kinerja setiap karyawan. Kegunaan utama dari penilaian kinerja dan merupakan suatu yang paling berperan, yaitu memberikan informasi yang sangat membantu dalam pengambilan keputusan mengenai permasalahan menyangkut, promosi, kompensasi, “*lay-off*” dan transfer. Hasil uji statistik pada hipotesis 3 menunjukkan diterima yang artinya penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *t statistics* (42.204) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,000) < sig (0,05). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Setiawan (2014) yang membuktikan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji statistik pada hipotesis 4 menunjukkan ditolak yang artinya pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *t statistics* (0.775) < *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,220) > sig (0,05). Dalam penelitian ini, pengembangan karier tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Sari (2015); Parimita, *et al* (2015); Lisdiani (2017) yang telah membuktikan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Bahri dan Nisa (2017) yang menemukan tidak ada pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan karyawan bekerja umumnya mengharapkan kontra prestasi yang berwujud kompensasi. Walaupun ada sebagian orang yang berbeda pendapat karena ada juga karyawan yang bekerja bukan semata-mata bertujuan untuk mengharapkan balas jasa berupa kompensasi. Tetapi hal ini tidaklah selalu benar, terutama bagi karyawan yang bekerja dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan hidup. Karena tanpa terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik. Hasil uji statistik pada hipotesis 5 menunjukkan diterima yang artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *t statistics* (2.202) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,015) < sig (0,05). Penelitian ini mendukung hasil penelitian Purnamasari (2013) yang telah membuktikan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Akmal dan Tamini (2015) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian Darma dan Supriyanto (2017) yang juga menemukan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Simpulan

Kesimpulan

Merujuk pada hasil uji statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi pengembangan karier karyawan.

3. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan.
4. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten tidak terbukti, yang artinya pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BJB se-Kanwil Regional IV Banten dapat dibuktikan, yang mana semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Saran

Dari penelitian yang sudah dilakukan dan temuan-temuan di lapangan, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang selama ini berlaku di perusahaan. Hal ini dapat dilakukan di antaranya dengan cara:
 - a. Meningkatkan indikator pada penilaian kinerja yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu sistem penilaian yang adil.
 - b. Meningkatkan indikator pada kompensasi yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu gaji pokok yang memadai.
2. Karyawan dapat meningkatkan pengembangan karier dan kompensasinya dengan berusaha mencapai penilaian kinerja yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Selalu mengikuti segala fasilitas pengembangan keahlian yang disediakan oleh perusahaan dengan baik agar memberi dampak positif bagi pekerjaan.
 - b. Berusaha untuk memaksimalkan pencapaian karier selama bekerja agar dapat memperoleh jaminan pensiun yang setimpal di kemudian hari.

Daftar Pustaka

- Agyare, Ramous., Ge Yuhui., Lavish Mensah., Zipporah Aidoo & Isaac Opoku Anshah. 2016. *The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana. International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 9*
- Bernardin, H. John and Russel. 2015. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- Dewi, IA Putu Kartika dan I Gede Riana. 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7*
- Dwipayana, Arif Devi., Wayan Gede Supartha., Desak Ketut Sintaasih. 2015. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Stres Kerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.10*
- Ferdiane, Frans Firsta., Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti., Sudaryanto. 2018. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Intervening Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 6 No 1*
- Ghozali, Imam. 2015. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heidjrachman, Ranupandojo., dan Suad Husnan. 2014. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPF UGM.

- Hutajulu, Vivin Lian. 2012. Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai Fungsional Terhadap Pengembangan Karier Berbasis Kompetensi Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bogor. *Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2015. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama
- Kacmar, Adeel Arshad, Tahir Masood and Ghazala Amin., 2013. *Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turn Over Intention and Loyalty to Supervisor. International Review of Management and Business Research, Vol 2, Issue 3, pp. 653-673.*
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Kampkotte. 2015. *Performance Appraisals And Job Satisfaction. The International Journal of Human Resource Management*
- Kanungo, RN. 2017. *Measurement Of Job and Work Involvement. Journal Of Applied Psychology, Vol. 67 No. 3*
- Karimi, Rabia., Muhammmad Imran Malik., Saddam Hussain. 2011. *Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 22*
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : Rajagrafindo Persada
- Lisdiani, Vendriana. 2017. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal Of Social And Political Science*
- Luthans, Fred. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Marwansyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2017. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Terjemahan : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat
- Mondy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga
- Monis, Herald. 2010. *Correlates of Employee Satisfaction with Performance Appraisal System in Foreign MNC BPOs Operating in India. Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(4)*
- Mulyadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: In Media
- Parimita, Widya., Laysa Aneu Afrilla Wahda., Agung Wahyu Handaru. 2015. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 6, No. 1*
- Parwita, Gede Bayu Surya dan Made Ika Prastyadewi. 2016. Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karier. *Jurnal Seminar Nasional Universitas Mahasaraswati Denpasar*
- Purnamasari, Imas. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Eliza Parahyangan Sub Cabang Garut. *Jurnal Pembangunan Kebijakan Publik Vol 4 No.01*
- Rawashdeh, Abas Salem. 2013. *Impac of Human Resource System and Practices on Attitude Toward Carrer Development Program in The Banking Sector f Jordan. European Scientific Journal. 9(19), pp: 236-252.*

- Retnoningsih, Teguh., Bambang Swasto Sunuharjo., Ika Ruhana. 2016. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 35 No. 2*
- Rivai, Veithzal. 2017. *Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Samsudin, Salidi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Penerbit Pustaka Setia.
- Sari, Herda Novita. 2015. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru. *Jom FISIP Volume 2 No. 1 Universitas Riau*
- Sastrohadiwiruyo, Bejo Siswanto. 2014. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Setiawan, Reyner. 2014. Pengaruh Evaluasi Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kompensasi dan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Intervening Pada PT X di Probolinggo. *AGORA Vol. 2, No. 1*
- Siagian, Sondang P. 2015. *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sihotang, A. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Suadnyana, I Kadek dan I Wayan Gede Supartha. 2018. Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 4*
- Taylor, Selvarajan TT and Cloninger Peggy A, 2011. *Can Performance Appraisal Motivate Employees to Improve Performance? A Mexican Study, The International Journal of Human Resources Management, Vol.1, No.22, pp. 1-22.*
- Umar, Husein. 2012. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjono, Sentot Imam dan Anna Marina. 2016. *The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company. International Journal of Advanced Scientific Research & Development Vol. 03, Iss. 04, Ver. III*