

MEDIASI VARIABEL KINERJA KARYAWAN PADA PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PO. PANCA SARI TOUR DAN TRAVEL KANTOR MATARAM

I GUSTI AGUNG DIDIT EKA PERMADI^{1)*}, NI WAYAN NADIA SARI²⁾, I DEWA GEDE SUARTHA³⁾

¹⁾Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 45 Mataram

²⁾Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi 45 Mataram

³⁾Dosen Program Studi Agribisnis K. Mataram UNMAS Denpasar

¹⁾diditekapermadi@gmail.com (corresponding), ²⁾nadiawayan629@gmail.com, ³⁾dsuartha@ymail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh signifikansi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh signifikansi lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh signifikansi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengaruh signifikansi lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari Tour dan Travel Kantor Mataram. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau sebab-akibat (kausal). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Teknik analisis data yang digunakan adalah *path analysis* atau analisis jalur. Kesimpulan yang diperoleh adalah pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga melalui kepuasan kerja yang diperoleh akan mempengaruhi kinerja karyawan PO. Panca Sari Tour dan Travel Kantor Mataram. Saran yang dapat diberikan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang diperoleh adalah PO. Panca Sari Tour dan Travel Kantor Mataram juga perlu memperhatikan bahkan menambah fasilitas-fasilitas peralatan kerja untuk karyawan hal ini untuk menunjang dari peningkatan kepuasan kerja serta kinerja dari karyawan itu sendiri.

Kata kunci: kinerja karyawan, pengembangan karir, kepuasan kerja

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the significant influence of career development on employee job satisfaction, the significant influence of the physical work environment on employee job satisfaction, the significant influence of career development on employee performance, the significant influence of the physical work environment on employee performance, and the significant influence of job satisfaction on employee performance P.O. Panca Sari Tour and Travel Mataram Office. This research is associative or causal research. The data collection method used in this research is the census method. The data analysis technique used is path analysis. The conclusion obtained is that career development and the physical work environment have a significant effect on job satisfaction so that the job satisfaction obtained will influence the performance of PO employees. Panca Sari Tour and Travel Mataram Office. Suggestions that can be given based on the conclusions obtained from the research results are PO. Panca Sari Tour and Travel Mataram Office also needs to pay attention and even add work equipment facilities for employees. This is to support increased job satisfaction and performance of the employees themselves.

Keywords: employee performance, career development, job satisfaction

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang terfokus pada manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang terpenting dimiliki oleh sebuah perusahaan. Manusia merupakan penggerak dari setiap aktivitas yang ada dalam perusahaan sehingga penting bagi perusahaan untuk

manage (mengelola) sumber daya manusia tersebut agar perusahaan dapat bertahan dan dapat mencapai tujuannya.

Agar perusahaan dapat bertahan dalam waktu yang panjang dan dapat mencapai tujuannya, perusahaan perlu untuk memiliki karyawan yang berkinerja tinggi. Menurut Mangkunegara (2013:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nawawi (2008:234), kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun nonfisik/nonmaterial. Hal ini menunjukkan penting bagi perusahaan untuk dapat menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja para karyawannya, karena tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan bertumpu pada kinerja dari individu karyawannya. Sejalan dengan itu, menurut Rivai dan Sagala (2011) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mengetahui optimal atau tidaknya kinerja karyawan, maka menurut Dessler (2010:329) salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan, dan kebebasan.

Selain itu, menurut Siagian (2002) bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, dan faktor-faktor lainnya. Usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut salah satunya dengan memperhatikan kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

Kepuasan kerja memiliki arti yang penting bagi karyawan karena pada saat yang bersamaan karyawan memiliki perasaan senang ataupun tidak senang. Hal ini muncul karena pada saat karyawan bekerja, keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu dapat membentuk harapan kerja mereka. Jika semakin tinggi harapan ini dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Dengan adanya kepuasan kerja ini juga maka karyawan dapat mengaktualisasikan diri secara penuh bagi pengembangan individu maupun bagi kemajuan perusahaan sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja yang maksimal. Menurut As'ad (2003) dalam Wahyuni (2012), banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya kesempatan untuk maju, keamanan, gaji/upah, perusahaan dan manajemen yang baik, pengawasan atau supervisi, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas lainnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dengan diberikannya karyawan kesempatan untuk maju. Menurut As'ad (2003) dalam Wahyuni (2012) kesempatan untuk maju adalah adanya kesempatan bagi setiap karyawan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Pengembangan karir merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memberikan kesempatan maju bagi karyawan. Karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2012:123). Karyawan akan berusaha selalu untuk meningkatkan karirnya pada saat bekerja. Untuk itu karyawan tersebut harus mengetahui jalur karir yang akan ditempuhnya dalam melakukan pekerjaannya di sebuah perusahaan dan dapat menentukan sasaran karir yang akan dituju. Menurut Handoko (2012:123), jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang dan sasaran karir adalah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.

Selain pengembangan karir, lingkungan kerja fisik menjadi faktor yang penting dari tercapainya suatu kepuasan kerja. Lingkungan kerja fisik adalah sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang meliputi cahaya, warna, udara, bising suara, serta musik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Mockijat, 1995). Sejalan dengan itu, menurut Nitisemito (1984:183) lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja di mana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi, dan sebagainya). Kategori yang kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Lingkungan kerja fisik yang bagus akan berbanding lurus dengan kepuasan kerja karyawan ataupun hasil dari kinerja karyawan (Bakotic dan Tomislav, 2013) dalam Ratnasari dan Dewi (2013). Sehingga penting bagi perusahaan untuk menjaga lingkungan kerja fisik tersebut.

PO. Panca Sari *Tour dan Travel* merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi darat beralamat di Jalan Diponegoro No. 49 Sumbawa Besar. Perusahaan yang selalu mengedepankan pelayanan, keamanan, serta kenyamanan kepada *customer* ini memiliki rute perjalanan dari Sumbawa ke Mataram dan

sebaliknya. Armada bus mini yang lebih dikenal oleh masyarakat Kota Mataram yang bernama Panca Sari *Tour* dan *Travel* menyediakan rute keberangkatan Mataram - Sumbawa, Mataram – Bima, dan Mataram - Dompu. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ini berlokasi di Jalan Panca Usaha No.1 Cakranegara (Belakang Mataram Mall).

Dalam melakukan kegiatan pelayanannya saat ini, PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* masih belum menggunakan sistem yang terkomputerisasi. Untuk kegiatan pemesanan tiket dilakukan dengan mencatat pada buku pemesanan, proses pengecekan jadwal, pengecekan ketersediaan kursi, dan pencarian data penumpang juga masih dilakukan dengan membandingkan data secara manual. Hal ini sering menyebabkan ketidakakuratan data, sehingga menghambat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan permasalahan di atas, penulis merasa termotivasi untuk memberikan rekomendasi perlu adanya aplikasi pengelolaan pemesanan tiket secara *online* pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel*, di mana aplikasi ini dapat memudahkan *operator* dalam memonitoring jadwal keberangkatan dengan jumlah ketersediaan kursi yang masih kosong, melakukan pencarian data penumpang, melihat detail pemesanan, dan memperbaharui (*update*) data penumpang. Dengan pemanfaatan aplikasi ini, selain untuk memberikan kemudahan pelayanan bagi *customer* juga ditujukan untuk meningkatkan kinerja bagian operasional PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* dalam melakukan penjadwalan dengan lebih efektif dan efisien. Hal inilah yang coba ingin dicapai oleh seluruh karyawan yang berada pada Kantor Mataram. Tetapi, masalah yang terjadi adalah penurunan pencapaian kinerja pelayanan para karyawan dan berpengaruh pada kinerja perusahaan yang tercermin dari banyaknya penumpang yang menggunakan transportasi bus PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram tiap tahunnya seperti tabel berikut :

Tabel 1. Jumlah Penumpang Bus PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram

Tahun	Rute	
	Mataram - Sumbawa	Mataram – Bima - Dompu
2019	48.765	95.875
2020	46.323	94.321
2021	43.688	111.853
2022	42.734	92.067
2023	38.927	90.843
Total	220.437	484.959

Sumber : Data Primer, 2024 (diolah).

Dari Tabel 1 di atas dapat diketahui jumlah penumpang tiap tahunnya mengalami penurunan dalam 5 (lima) tahun terakhir. Untuk rute Mataram – Sumbawa pada tahun 2019 jumlah penumpang sebanyak 48.765 orang mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi 46.323 orang, begitupun pada tahun 2021 jumlah penumpang tersebut mengalami penurunan menjadi 43.688 orang. Pada tahun 2022 penurunan jumlah penumpang kembali terjadi dari tahun sebelumnya menjadi 42.734 orang diikuti dengan tahun 2023 kembali menurun dengan jumlah penumpang sebanyak 38.927 orang. Sedangkan untuk rute Mataram – Bima – Dompu menunjukkan angka jumlah penumpang yang cenderung menurun. Pada tahun 2019 jumlah penumpang yang menggunakan Bus PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ke Kabupaten Bima dan Dompu sebanyak 95.875 orang lalu pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 94.321 orang. Namun, pada tahun 2021 terjadi peningkatan terhadap jumlah penumpang tersebut menjadi 111.853 orang tetapi hal ini tidak bertahan lama karena pada tahun 2022 penurunan tersebut kembali terjadi menjadi 92.067 orang dan kembali mengalami penurunan pada tahun berikutnya yakni tahun 2023 menjadi 90.834 orang.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, terjadinya penurunan kinerja ini dikarenakan adanya penurunan kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik. PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram telah melakukan pengembangan karir bagi para karyawannya dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam hal ini diklat yang dilakukan mengikuti diklat yang telah dijadwalkan oleh Kantor pusat PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* di Sumbawa. Diklat yang dilakukan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* diadakan setiap tahunnya namun bagian yang mendapat diklat tidak menentu dan karyawan yang mengikuti diklat dipilih sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri.

Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya, motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ratnasari dan Dewi (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan. Variabel motivasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel kepemimpinan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel motivasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tabanan.

Akbar (2013) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta). Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta.

Pengembangan karir merupakan cara yang ditempuh oleh perusahaan. Dalam proses pengembangan karir yang dilakukan terdapat jenjang karir yang dapat ditempuh oleh karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh tentang jenjang karir yang ada pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram memungkinkan untuk semua karyawan meraih level atau posisi yang paling tinggi yakni direksi. Namun tentunya untuk mencapai level tersebut tidaklah mudah, karyawan tersebut harus mampu untuk menunjukkan kinerja yang baik. Pada jabatan pengemudi/pelaksana usaha dan pelaksana teknik atau bagian lapangan apabila telah dipilih untuk dipromosikan oleh PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram dapat di tarik ke bagian *office* atau menjadi staf yang terdiri dari administrasi gudang, pelaksana gudang, bendahara, staf keuangan serta staf kepegawaian dan umum di dalam posisinya tentunya karyawan yang dipromosikan harus mampu untuk menempati atau melakukan pekerjaan di semua bagian staf. Untuk masing-masing jangka waktu karyawan menempati posisi staf dan berpindah bagian biasanya memakan waktu 2 tahun namun segala keputusan tetap berada pada kebijakan perusahaan yang artinya kurang dari 1 tahun karyawan bisa dipromosikan atau bahkan lebih dari 2 tahun karyawan tersebut baru bisa untuk dipromosikan. Setelah memegang seluruh bagian pekerjaan pada level staf, karyawan akan dipromosikan ke level *manager* dan lalu ke level *general manager*. Setelah *general manager* lalu karyawan akan menuju pada level karir *area manager* lalu *area senior manager* dan direksi.

Namun, untuk menuju jenjang karir tersebut tidak mudah, karyawan harus mengikuti pendidikan dan pelatihan terlebih dahulu tetapi diklat yang dilakukan tidak menentu pada bagian atau divisi yang dijadwalkan sehingga mengakibatkan karyawan tidak bisa cepat untuk menuju jenjang karir yang telah direncanakan oleh karyawan itu sendiri dan membuat karyawan mengalami kebingungan dalam menentukan sasaran karir mereka yang mengakibatkan terjadinya penurunan kepuasan kerja dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan itu sendiri. Begitu pula dengan kondisi lingkungan kerja fisik PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Lingkungan kerja fisik ini menjadi sangat penting mengingat semua kegiatan yang mencakup pemesanan serta pembelian tiket, tempat keberangkatan dan kedatangan para penumpang, tempat untuk melakukan perawatan pada bus-bus, tempat untuk menyimpan barang-barang penumpang dan sebagainya terfokus dan terpusat pada kantor ini ditambah lagi dengan fasilitas kerja yang kurang memadai sehingga membuat karyawan tidak dapat menunjukkan kinerjanya yang maksimal. Hal ini membuat terjadinya ketidaknyamanan dan penurunan kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja, terutama bagi karyawan yang bekerja di luar ruangan sehingga kondisi fisik ini sangat mempengaruhi kondisi dari pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merasa tertarik dan termotivasi untuk menelaah secara lebih mendalam, pengaruh antara pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan maka peneliti mengambil judul “Mediasi Variabel Kinerja Karyawan pada Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut :

- Bagaimanakah pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ?
- Bagaimanakah lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ?

- c. Bagaimanakah pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ?
- d. Bagaimanakah lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ?
- e. Bagaimanakah kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh signifikansi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- b. Untuk menganalisis pengaruh signifikansi lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- c. Untuk menganalisis pengaruh signifikansi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- d. Untuk menganalisis pengaruh signifikansi lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- e. Untuk menganalisis pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis diharapkan dapat memberi sumbangan untuk memperkaya khasanah pengetahuan bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
- b. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Pimpinan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja para karyawan.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan pada latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian terdahulu, dan landasan teori maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- b. Diduga bahwa variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- c. Diduga bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- d. Diduga bahwa variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.
- e. Diduga bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau sebab-akibat (kausal). Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Sugiyono, 2013:37). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas (pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja dan kinerja karyawan) melalui variabel antara/*intervening* (kepuasan kerja) pada karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

Penelitian ini dilakukan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram, yang berlokasi di Jalan Panca Usaha No.1 Cakranegara (Belakang Mataram Mall). Adapun alasan peneliti memilih PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram sebagai lokasi penelitian adalah karena adanya fenomena bahwa dari pengembangan karir dalam hal ini pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilakukan oleh perusahaan tidak menentu pada bagian atau divisi yang dijadwalkan/dipersiapkan oleh perusahaan sehingga mengakibatkan karyawan tidak bisa cepat untuk menuju jenjang karir yang telah direncanakan oleh karyawan dan kesediaan dari PO. Panca Sari *Tour* dan

Travel Kantor Mataram untuk memberikan data dan informasi yang diperlukan sehubungan dengan masalah yang diteliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Metode sensus adalah metode pengumpulan data yang diperlukan yang dilakukan terhadap seluruh populasi yang cirinya hendak diketahui. Jadi, data yang diperoleh dapat menunjukkan ciri keseluruhan populasi yang sebenarnya. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:80). Populasi merupakan keseluruhan dari objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 91 orang yang terdiri dari seluruh karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Menurut Arikunto (1998:100), apabila responden kurang dari 100 maka sebaiknya diambil seluruhnya. Dengan demikian metode pengumpulan datanya dengan menggunakan metode sensus.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan *handphone* (*recorder*). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini pada dasarnya adalah data kualitatif yang kemudian diubah menjadi data kuantitatif berupa skor dari jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 sumber yaitu data primer dan data sekunder. Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir (X_1)
2. Lingkungan Kerja Fisik (X_2)
3. Kepuasan Kerja (Y_1)
4. Kinerja (Y_2)

Variabel bebas/*independent variable* adalah pengembangan karir (X_1) dan lingkungan kerja fisik (X_2). Variabel terikat/*dependent variable* adalah kepuasan kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2). Variabel antara/*intervening* adalah kepuasan kerja (Y_1). Pengukuran dan pengkategorian variabel dilakukan dengan alat bantu kuesioner. Setiap variabel yang diteliti dapat diukur dengan menggunakan skor yang mengacu pada penggunaan skala *likert*. Uji kualitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah *path analysis* atau analisis jalur. Menurut Ghozali (2008:93) dalam Haryono dan Wardoyo (2012:90), analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel bebas dan terikat sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel antara atau *intervening*. Untuk memudahkan perhitungan dalam penelitian ini akan digunakan program IBM SPSS versi 20 *for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik menghasilkan validitas yang berbeda-beda untuk tiap butir pertanyaannya, akan tetapi seluruh variabel lingkungan kerja fisik memiliki nilai *r*-hitung lebih besar dari 0,300 (*r*-tabel), sehingga secara keseluruhan butir-butir tersebut dinyatakan valid. Sementara itu, untuk indikator variabel yang lain yakni variabel pengembangan karir tidak diuji validitas dikarenakan memakai indikator baku dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011:285), untuk indikator variabel kepuasan kerja pun tidak diuji validitasnya dikarenakan memakai indikator baku dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Mangkunegara, 2013:172) dan indikator kinerja menggunakan indikator baku yang dikembangkan oleh Anne, Pearce, dan Porter (1997:1089-1121). Penelitian ini menggunakan indikator baku terhadap variabel pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karena memiliki kesesuaian dengan kondisi pada lokasi penelitian.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa variabel lingkungan kerja fisik memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,661 hal ini menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari kriteria 0,600 sehingga instrumen lingkungan kerja fisik pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Sementara itu, untuk indikator variabel yang lain yakni variabel pengembangan karir tidak diuji reliabilitasnya dikarenakan memakai indikator baku dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011:285), untuk indikator variabel kepuasan kerja pun tidak diuji reliabilitasnya dikarenakan memakai indikator baku dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Mangkunegara, 2013:172) dan indikator kinerja menggunakan indikator baku yang dikembangkan oleh Anne, Pearce, dan Porter (1997:1089-1121) sehingga tidak perlu lagi diuji reliabilitasnya. Penelitian ini menggunakan indikator baku terhadap variabel pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karena memiliki kesesuaian dengan kondisi pada lokasi penelitian.

Analisis Jalur/*Path Analysis*

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisa jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS 20 *for windows*.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)

Pengaruh antara pengembangan karir (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_1) mempunyai nilai koefisien jalur (beta) sebesar nilai koefisien jalur sebesar 0,179. Hal ini berarti bahwa jika terjadi perubahan nilai pada pengembangan karir sebesar satuan maka kepuasan kerja karyawan akan berubah sebesar 0,179. Begitu pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,026 hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas yang distandarkan sebesar 0,05. Ini berarti bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan bagi karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh As'ad (2003) dalam Wahyuni (2012) bahwa faktor yang mempengaruhi suatu kepuasan kerja adalah dengan diberikannya kesempatan maju bagi karyawan dengan melakukan pengembangan karir. Sehingga, pengembangan karir yang dilakukan oleh karyawan secara individu dan pengembangan karir yang diberikan atau dilakukan oleh PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram dapat membangun dan memberikan suatu kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan itu sendiri.

Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Fisik (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Pengaruh antara lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_1) mempunyai nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,376. Hal ini berarti bahwa jika terjadi perubahan nilai pada lingkungan kerja fisik sebesar satuan maka kepuasan kerja karyawan akan berubah sebesar 0,376. Begitu pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas yang distandarkan sebesar 0,05. Ini berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan bagi karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (1984:183) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas. Ketika karyawan bersemangat dalam bekerja yang dicerminkan dengan baiknya kondisi lingkungan kerja fisiknya, maka pada saat itu terciptanya kepuasan kerja akan lingkungan kerja fisik dari karyawan tersebut.

Pengaruh Langsung Pengembangan Karir (X_1) terhadap Kinerja (Y_2)

Hasil perhitungan analisa jalur (*path analysis*) di atas menunjukkan, bahwa pengembangan karir (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,283 dengan nilai signifikansi sebesar 0,014 atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan sebesar 0,05. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja terbukti.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2011:274) bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Begitupun menurut Soeprihantono (2000) bahwa pengembangan karir adalah suatu kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan kinerja dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh perusahaan.

Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Fisik (X_2) terhadap Kinerja (Y_2)

Pengaruh antara lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kinerja (Y_2) mempunyai nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,146. Hal ini berarti bahwa jika terjadi perubahan nilai pada lingkungan kerja fisik sebesar satuan maka kinerja karyawan akan berubah sebesar 0,146. Begitu pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,020. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas yang distandarkan sebesar 0,05. Ini berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja berpengaruh secara signifikan bagi karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Dengan demikian hipotesis kedua terbukti.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nitisemito (1984:183), lingkungan kerja fisik merupakan kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja, di mana para karyawan beraktivitas dan menghasilkan produktivitas sehari-harinya.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)

Pengaruh antara kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja (Y_2) mempunyai nilai koefisien jalur (beta) sebesar 0,258. Hal ini berarti bahwa jika terjadi perubahan nilai pada kepuasan kerja sebesar satuan maka kinerja karyawan

akan berubah sebesar 0,258. Begitu pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas yang distandarkan sebesar 0,05. Ini berarti bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh secara signifikan bagi karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson (2000) dalam Wibowo (2010), yang mengatakan bahwa secara jelas terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang merasa puas akan lebih produktif dalam bekerja.

Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja :

$$0,179 \times 0,258 = 0,046$$

Dari perhitungan tersebut, memberi arti bahwa terdapat pengaruh yang tidak langsung antara variabel pengembangan karir dengan kinerja akan tetapi melalui variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,046 yang berarti bahwa setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja fisik sebesar satuan akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,046.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Soeprihantono (2000) bahwa pengembangan karir memberikan suatu kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan kinerja dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh perusahaan.

Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja Fisik (X_2) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Lingkungan kerja fisik terhadap kinerja melalui kepuasan kerja :

$$0,398 \times 0,267 = 0,106$$

Dari perhitungan tersebut, memberi arti bahwa terdapat pengaruh yang tidak langsung antara variabel lingkungan kerja fisik dengan kinerja akan tetapi melalui variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,106 yang berarti bahwa setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja fisik sebesar satuan akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,106.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Bakotic dan Tomislav (2013) dalam Ratnasari dan Dewi (2013) bahwa lingkungan kerja fisik yang bagus akan berbanding lurus dengan kepuasan kerja karyawan ataupun hasil dari kinerja karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan karir (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) karyawan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Variabel pengembangan karir (X_1) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikan sebesar 0,026 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikansinya sebesar 0,05.
2. Lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) karyawan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Variabel lingkungan kerja fisik (X_2) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) dikarenakan berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikan sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikansinya sebesar 0,05.
3. Pengembangan karir (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) karyawan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Variabel pengembangan karir (X_1) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) dikarenakan berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikan sebesar 0,014 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikansinya sebesar 0,05.
4. Lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) karyawan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Variabel lingkungan kerja fisik (X_2) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) dikarenakan berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikan sebesar 0,020 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikansinya sebesar 0,05.

5. Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) karyawan secara signifikan pada PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram. Variabel kepuasan kerja (Y_1) dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y_2) dikarenakan berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikan sebesar 0,027 yang berarti lebih kecil dari nilai signifikansinya sebesar 0,05.

6.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Dalam pengembangan karir, karyawan perlu memperhatikan atau dapat melakukan sesuatu yang lebih dalam bekerja. Tentunya dengan lebih dominannya tingkat pendidikan karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram yang lebih banyak didominasi SMA cara yang dapat ditempuh juga untuk lebih mempercepat pengembangan karir adalah dengan cara bekerja lebih dari jam kerja yang ditetapkan, hal inilah yang perlu diperhatikan oleh karyawan PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram tanpa mengabaikan indikator lain yang sudah sesuai pada pengembangan karir tersebut.
2. Untuk lingkungan kerja fisik karyawan, PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram perlu memperhatikan seperti getaran mekanis yang terjadi mengganggu konsentrasi dalam bekerja, bau-bauan di tempat kerja mengganggu konsentrasi dalam bekerja dan fasilitas yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan bekerja hal ini perlu diperhatikan dengan lebih teliti. Artinya, karyawan-karyawan yang bekerja pada bagian-bagian yang mengharuskan dirinya bersentuhan langsung dengan getaran mekanis yang ada, yang bersentuhan langsung dengan bau-bauan di tempat kerjanya serta dalam memberikan fasilitas yang ada seperti karyawan pada bagian pengemudi, pelaksana usaha serta pelaksana teknis utamanya perlu diperhatikan kondisi kesehatannya serta perusahaan juga perlu memperhatikan bahkan menambah fasilitas-fasilitas peralatan kerja untuk karyawan hal ini untuk menunjang dari peningkatan kepuasan kerja serta kinerja dari karyawan itu sendiri. Tanpa mengabaikan karyawan-karyawan yang bekerja di dalam ruangan.
3. Untuk kepuasan kerja, yang perlu diperhatikan adalah karyawan diberikan kesempatan dalam menggunakan wewenang kepada rekan kerja artinya karyawan dapat menjadi atasan di lingkungan kerja mereka sehingga dapat menggunakan wewenang tersebut hal ini akan menimbulkan kepuasan yang lebih dalam bekerja, selain itu antara gaji yang diterima dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan perlu diperhatikan kembali agar karyawan dapat merasa lebih puas hal ini bisa dilakukan dengan menambah gaji dari karyawan atau bisa dengan mengurangi jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan sehingga antara gaji yang diterima dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih sesuai, selain itu juga yang perlu diperhatikan bagi atasan adalah dengan memberikan pujian terhadap karyawannya atas pekerjaan yang telah diselesaikannya dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan penilaian kerja terhadap dirinya sendiri tentunya hal ini tidak mengabaikan indikator-indikator lain yang juga harus diperhatikan.
4. Untuk kinerja karyawan, rata-rata sudah tinggi namun hal yang perlu diperhatikan oleh PO. Panca Sari *Tour* dan *Travel* Kantor Mataram adalah terkait dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kembali kinerja tersebut, seperti lebih memperhatikan kembali kepuasan kerja dan khususnya bagi lingkungan kerja fisik perusahaan harus memperhatikan secara lebih cermat dan teliti, perusahaan perlu untuk memberikan tambahan fasilitas atau peralatan bagi karyawan untuk bekerja seperti penambahan fasilitas pada alat-alat keselamatan di masing-masing armada bus, alat-alat untuk melakukan perawatan pada bus, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S.(1998). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Handoko, H T. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Mangkunegara, A P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (1984). *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono,S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Ratnasari I P, Dewi K. (2013). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 13, No. 1. pp. 1991-1926.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai V. dan Sagala E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Soeprihantono, J. (2000). *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE UGM.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tsui, Anne, Pearce, dan Porter. (1997). *Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship : Does Investment in Employee Pay Off*. Academy of Management Journal. Vol. 40. No. 5. pp. 1089-1121.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.