PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK NASIONAL DI INDONESIA

Oleh:
Panji Pramuditha, S.Sos, M.M
Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik LP3i Bandung
Email: panjipramuditha@plb.ac.id

Abstrak

Pengembangan Karier adalah fungsi operasional dari Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan Karier harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Sedangkan motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses psikologis dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan. Pengembangan Karier dan Motivasi Berdasarkan adanya hubungan antara pengembangan karier dan motivasi, jelas harus dikelola dengan baik apabila ingin meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengembangan Karier, Motivasi dan Kinerja Pegawai Bank Nasional di Indonesia. (2) Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Bank Nasional di Indonesia.

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif, maka metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptif survey* dan , sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis pengaruh menggunakan analisis korelasi Sopearman. Ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat derajat antara variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel tidak bebas (Y). Untuk mengetahui korelasi antar variabel pengembangan karier dan motivasi terhadap kinerja pegawai, dan hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan analisis jalur *(path analysis).*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara Pengembangan Karier dan Motivasi baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai Bank Nasional Di Indonesia. Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 77% atau memberikan kontribusi (determinasi) sebesar 51,1%, sehingga terdapat variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai selain Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja sebesar 48.9% (koefisien standardize).

Kata Kunci : Pengembangan Karier, Motivasi, dan Kinerja Pegawai.

A. PENDAHULUAN

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, perkembangan industri perbankan memberikan jasa keuangan bagi industri yang lainnya.

Setiap perusahaan perbankan baik milik pemerintah maupun swasta harus selalu siap dalam menghadapi perubahan perekonomian nasional dan global. Sebagai contoh SDM merupakan modal dasar dalam pembangunan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus selalu dikembangkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu *competitive advantage* bagi suatu organisasi adalah memiliki sumber daya manusia dengan memiliki kinerja yang baik. Sumber daya manusia dengan kualitas yang baik akan memberikan peranan penting bagi keberlangsungan suatu organisasi dalam aspek sumber daya manusia yang dapat menyebabkan kinerja perusahaan berjalan dengan baik.

Bank Nasional di Indonesia merupakan perusahaan perbankan yang telah lama dikenal oleh masyarakat khususnya masyarakat Bandung, umumnya Provinsi Jawa Barat, dan telah memiliki *image* yang baik sebagai perusahaan perbankan yang di percaya dengan pelayanan yang baik. Namun demikian, kinerja pegawai belum optimal dan harus dilakukan perbaikan dalam peningkatan kinerjanya. Salah satu faktor terpenting yang dapat meningkatkan kinerja Bank Nasional di Indonesia adalah dengan pengembangan karier dan motivasi para pegawai. Hal ini dirasakan oleh Bank Nasional di Indonesia yaitu berdasarkan laporan hasil survei nasabah yang dilakukan oleh Bank Nasional di Indonesia pada tahun 2019 menunjukkan kinerja pegawai mengalami penurunan yang signifikan dibandingkan dengan tahun 2018, kondisi ini menurut hasil survai tersebut terjadi karena pengembangan karier dan motivasi pegawai pada tahun 2019 kurang diperhatikan dibandingkan pengembangan karier dan motivasi pegawai pada tahun 2018, diantaranya Bank Nasional di Indonesia dalam menangani nasabah kurang mendapatkan perhatian dann masih dianggap lambat dalam menangani para nasabahnya, dimana permintaan yang dibutuhkan oleh nasabah selalu tepat pada waktunya. Begitu pula dalam menanggapi berbagai keluhan – keluhan yang dihadapi konsumen kurang mendapatkan tanggapan dan perhatian dari Bank Nasional di Indonesia. Fenomena yang terjadi di Bank Nasional Di Indonesia tersebut menjadi masalah yang menarik untuk dianalisis, sehingga dapat diketahui strategi apa digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengembangan karier dan motivasi pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pengembangan Karier adalah fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia sebagai *human capital* atau *human intelectual*, oleh karenanya pengembangan karier perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Program pengembangan karier hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan karier diharapkan meningkatkan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan fakta tersebut di atas, jelas bahwa rendahnya kinerja pegawai diduga disebabkan oleh pengembangan karier yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Demikian menurut Milkovich dan Boudreau dalam Widjana (2005: 9) mengatakan bahwa pengembangan karier mermpunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berkaitan erat dengan antara internal staffing dengan pendidikan dan latihan. Internal staffing menitik beratkan pada usaha mengatur keseimbangan pergerakan pegawai dalam organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karier termasuk pendidikan dan latihan menekankan kepada manusianya yaitu usaha meningkatkan nilai pegawai yang mencakup peningkatan kemampuan, dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, siap untuk mengemban tugas atau jabatan lebih tinggi lagi di masa yang akan datang.

Motivasi merupakan hasrat yang ada didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2001:89). Dengan demikian, motivasi meupakan sesuatu kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan eksternal yang pada intinya berkisar pada pengembangan karier dan juga pendidikan dan pelatihan. Apabila hal ini tidak diperhatikan diduga kinerja pegawai akan bekerja tanpa motivasi untuk berprestasi dengan baik. Dengan kata lain bahwa kurangnya motivasi berdampak pada penurunan kinerja. Apabila pengembangan karier dan motivasi dibiarkan berlarut akan berakibat pada penurunan disiplin pegawai, yang pada akhirnya juga menurunkan kinerja.

Tabel 1 Data Rata-rata Kehadiran dan Ketidakhadiran Pegawai 2018 - 2019

Tahun	% Kehadiran	% Ketidak-hadiran
2018	94	75
2019	92	80

Sumber : Salah Satu Bank Nasional di indonesia 2019

Dilihat dari tabel di atas, prosentase kehadiran pegawai Bank Nasional di Indonesia masih belum optimal. Dengan demikian disiplin kerja pegawai Bank Nasional di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Disamping itu kinerja pegawai di lingkungan Bank Nasional di Indonesia masih belum optimal, tuntutan utama yang diharapkan dari pegawainya adalah memiliki kemauan melayani dengan sikap yang

baik, ramah, sopan, teliti dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Bank Nasional di Indonesia maka perlu mengetahui dan mengevaluasi bagiamana respon nasabah terhadap pelayanan jasa yang diterimanya dan upaya-upaya yang harus dilakukan agar kinerja lembaga terus meningkat yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Pengertian yang dijelaskan di atas semakin menarik bagi peneliti untuk menganalisis kinerja pegawai khususnya di Bank Nasional di Indonesia yang telah melaksanakan peningkatan kinerja pegawai selama bertahun-tahun lamanya , permasalahan ini kemudian lebih menarik lagi setelah diketahui bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel *Achievement Motivation, Affiliation Motivation, Competence Motivation.* Sebagai faktor penting yang mendorong perilaku pegawai.

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Keberhasilan Untuk meningkatkan kinerja pegawai Bank Nasional di Indonesia adalah bagaimana dilaksanakannya pengembangan karier dan berupaya untuk memotivasi pegawai , sehingga Bank Nasional di Indonesia dapat melakukan pengembangan karier dengan tepat dan baik sehingga pegawainya termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga apa yang diharapkan oleh Bank Nasional di Indonesiadapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bank Nasional di Indonesia".

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara harfiah Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Seperti yang talah dibahas di atas, dari semua difinisi tentang manajemen, minimal definisi tersebut mengandung tiga unsur, yaitu proses sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan kerja pada suatu unit usaha. Dalam pengertian sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimiliki sumber daya manusia tersebut. Termasuk energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental. Sumber daya manusia dapat juga dikatakan sebagai daya yang berasal dari manusia termasuk tenaga dan potensi yang dimiliki oleh manusia tersebut.

Meskipun demikian, penulis menyajikan definisi dari beberapa ahli yang kemudian ditarik suatu kesimpulan dari pendapat-pendapat mereka.

Dessler (2009:2), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“ Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan”.

Bambang Wahyudi (2002 :10), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut

“Ilmu, seni dan proses memperolehkan, manajemen atau mengembangkan dan memelihara tanaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.”

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan para para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu, seni dan proses dalam aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga tercapai tujuan organisasi individu, dan tercapai kepuasan pada diri individu”.

Pengembangan Karier

Menurut Dessler (2009:368) mendefinisikan karier sebagai serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja.

Menurut Bernardin dan Russel, (2003 ; 340) :

> *“A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization.”*

Menurut Kreitner and Kinicki (2005: 395) :

> *“Career development is a process by which individuals and organizations evaluate personal strengths and weakness and plan career moves. This process involves concerted action on the part of both the employees and the enterprise. Individuals rely on personal career development assessment to help them formulate career strategies. Organizations complement this process by providing formal career development programs and assistance that guide these personal effords.”*

Menurut Mondy, Noe, dan Premaux (2003:303) yang dimaksud dengan pengembangan karier adalah "*A formal approach taken by an organization to ensure tha people with the proper qualifications and experienceare available when needed."*

Menurut Dessler dalam Molan (2002 : 45) bahwa :

"Perencanaan dan pengembangan karier adalah proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karier personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan kariernya."

Sedangkan pendapat Milkovich dan Broudreau (2003 ; 360) :

"Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual emplyolees identify ang implement steps to attain career goals Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs."

Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang atau sekelompok orang melakukan suatu kegiatan. Seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2001:174) menjelaskan pengertian motivasi sebagai berikut :

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri atau ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kebutuhan, sikap, pengalaman, pendidikan, cita-cita yang menunjang ke masa depan. Sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber seperti; pemimpin, peraturan, teman kerja.

Berdasarkan pendapat yang dikutip di atas maka dapat kita ketahui bahwa motivasi merupakan proses psikologis karena adanya faktor dari dalam diri seseorang atau faktor dari luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Widjaja (2000:11) dalam uraiannya yang menyangkut motivasi seseorang bekerja dalam suatu organisasi antara lain menjelaskan sebagai berikut:

Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan

tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan Indrawidjaya (2003:67) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut ;

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan.

Dalam uraian selanjutnya Indrawidjaya (2003:68) menjelaskan motivasi dengan mengutip pendapat Jones dan Duncan sebagai berikut ;

Motivation is concerned with how behaviour is activated, maintained, directed and stopped. From managerial perspective, motivations refers to any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goals.

Berdasarkan kutipan di atas maka motivasi adalah memusatkan perhatian bagaimana tingkah laku tergerak, terpelihara, terarahkan dan berhenti. Dari perspektif manajerial motivasi adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi tingkah laku manusia menuju tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Memperhatikan seluruh uraian tentang pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para penulis, maka motivasi dapat diartikan sebagai :

1. Dalam perspektif manusia secara umum motivasi adalah kekuatan baik dari dalam diri maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu secara terarah dan teratur yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Dalam perspektif tingkah laku manusia motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.
3. Dalam perspektif manajerial motivasi adalah suatu usaha secara sadar dari seseorang manajer untuk mempengaruhi , mengarahkan atau mendorong tingkah laku manusia (pegawai) untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai

Mengenai kinerja, telah banyak dijelaskan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda, namun kesemuanya itu mengandung makna yang sama dan saling melengkapi. Kinerja adalah merupakan terjemahan Bahasa Inggris dari kata *performance*, dimana apabila dalam bahasa Indonesia memiliki berbagai pengertian, diantaranya adalah penampilan kerja, prestasi kerja, atau juga unjuk kerja.

Menurut Bernardine dan Russel (2003 : 379) menjelaskan bahwa kinerja pegawai :

"Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period."

Ini diartikan bahwa *performance* atau kinerja merupakan catatan hasil kerja/kegiatan tertentu selama periode tertentu, sehingga kinerja dalam hal ini dapat dikatakan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja.

Lebih lanjut Bernardine & Russel (2003 : 383) mengungkapkan 6(enam) kriteria utama prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas : tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Kuantitas: besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dollar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang bisa diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: tingkatan dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Effektivitas biaya: tingkatan dima penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain SDM, uang, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapat target yang tertinggi atau sebaliknya, efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi.
5. Kebutuhan pengawasan: tingkatan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan.
6. Pengaruh Interpersonal: tingkatan dimana pegawai menunjukkan perasaan harga diri, *goodwill,* dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya perusahaan tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja. Pentingnya manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Milkovich dan Boudreau (2003:2) sebagai berikut *: "Human resources management is a series of decision about the employment relationship that influence the effectiveness of employess and organizations".*

Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi pada para pegawai bukan hanya dari unsur keterampilan dan motivasi, pengembangan karier yang berjalan dengan baik dan mendukung terhadap semua aktivitas dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Pengembangan karier yang baik akan menimbulkan

kenyamanan dan tentram dalam bekerja sehingga menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih bersemangat lagi yang pada akhirnya kinerja pegawai yang maksimal dapat tercapai.

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi". Pengertian ini secara jelas menunjukan bahwa motivasi dan pengembangan karier mendorong tercapainya dari tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai

Menurut McCLelland (Panggabean, 2003:185) motivasi dapat dilihat dari 3 unsur yaitu :

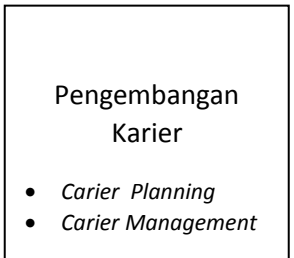
1). Achievement motivation yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.

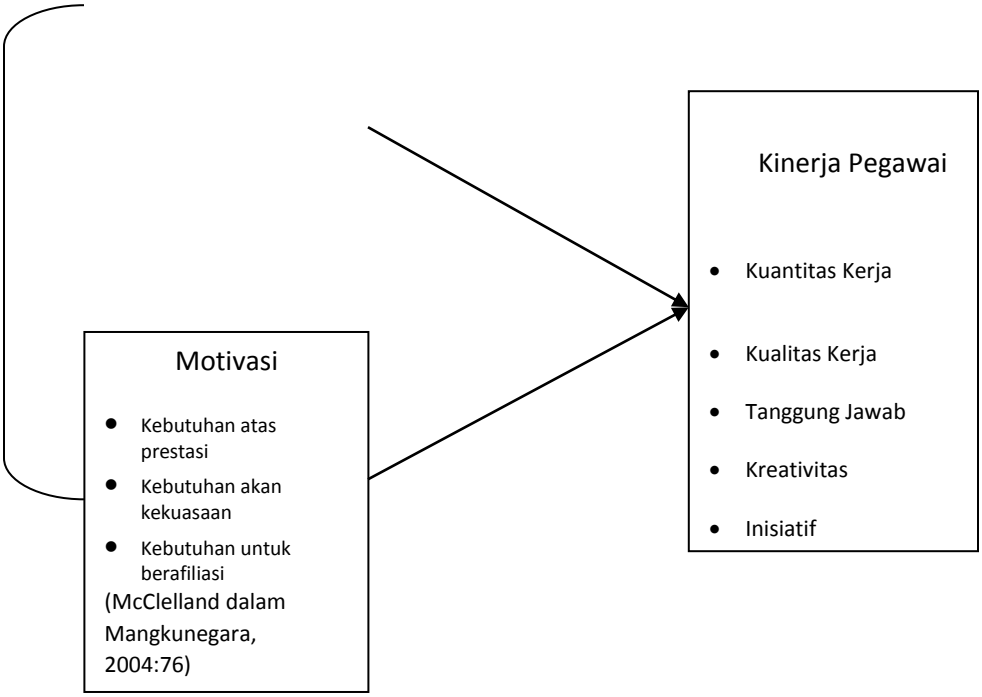
2). Affiliation motivation adalah dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain

3). Competence motivation adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu

Berdasarkan pengertian dari unsur-unsur motivasi dan pengembangan karier tersebut maka sangat jelas peningkatan motivasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai untuk bertindak efesien dan efektif dalam pencapaian tujuan, yaitu peningkatan kinerja pegawai . Demikian pula halnya aapabila pengembangan karier berjalan dengan baik, maka akan memberikan motivasi kepada para pegawai, dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan kinerja pegawai yang baik maka diharapkan juga kinerja perusahaan akan baik pula.

Untuk lebih jelas keterkaitan antar variabel maka dapat dijelaskan melalui gambar kerangka pemikiran sebagai berikut :





C. METODE PENELITIAN

Objek/Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Nasional di Indonesia . Jumlah populasi diperoleh berdasarkan hasil laporan jumlah pegawai, yaitu sebanyak 57 orang pegawai, tidak dimasukkan Area Branch Manager dan Area Operational Manager (dua orang). Dengan demikian maka jumlah responden yang diteliti menggunakan metoda sensus karena responden kurang dari 100 orang (Sugiono, 2001:87) tetap sebanyak 57 orang pegawai Bank.

Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian survei dimana penelitian dilakukan dengan cara mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sehubungan hal tersebut maka digunakan dua jenis penelitian yaitu deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel dari objek yang diteliti yaitu disiplin kerja insentif berbasis kinerja, dan kinerja pegawai. Sedang penelitian verifikatif yaitu ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan dengan pengumpulan data dilapangan yang kemudian dapat ditarik

kesimpulan. Dalam penelitian ini akan menguji Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Kinerja pegawai Bank Nasional di Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan adalh metode *descriptive survey* dan *explanatory survey.* Tipe investigasi dalam penelitian ini adalh causalitas, yaitu tipe penelitian yang menyatakan adanya hubungan sebab akibat antara independent variable dalam hal ini pengembangan karier dan motivasi terhadap dependent variable, yaitu kinerja pegawai Bank Nasional di Indonesia.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis yang bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai obyek penelitian berdasarkan data dan variabel yang diperoleh dari kelompok subyek yang diteliti, pada metode ini tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis, teknik ini memaparkan data yaang merupakan jawaban responden atas sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Tujuannya adalah untuk mempermudah peneliti dalam menganalisis dan memberikan gambaran situasi secara lebih jelas. Analisis data verifikatif akan mengukur kondisi penyebaran distribusi frekuensi secara keseluruhan.

Analisis Data

Teknik pengumpulan data menggunakan angket, yaitu memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden yang menjadi sampel dalam penelitian. Seperti yang dikemukakan oleh Bambang (2004:91) yaitu " Kuesioner adalah sehimpunan pertanyaan yang telah dirancang terlebih dahulu dimana responden diberi alternatif pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapatnya". Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efesien apabila peneliti mengetahui secara persis apa yang diinginkan dan bagaimana mengukur variabel yang akan ditelitinya.

Uji instrument, menggunakan uji validitas dan reliabilitas, yaitu caranya setelah data terkumpul dan benar-benar lengkap kemudian dilakukan uji Validitas dan reliabilitas,

Dalam penelitian ini analisis perhitungannya menggunakan program statistik SPSS

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jumlah responden yang diambil sebagai sampel penelitian ini adalah 57. Identitas responden yang dicatat untuk keperluan ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

Dari data yang disajikan di atas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria. Hal ini suatu gambaran yang wajar, karena lingkungan pekerjaan dikantor ini sangat bersifat teknis dan banyak terkait dengan kegiatan lapangan. Sedangkan dari sisi usia, sebagian besar responden berusia di dibawah 30

tahun sebesar 72% dari total responden. Fakta ini menunjukkan bahwa responden yang dijadikan sample ini merupakan pegawai yang masih relatif muda belum banyak pengalaman dan masih perlu diberi berbagai pelatihan. Hal ini ditunjang pula oleh masa kerja mereka yang umumnya dibawah 5 tahun sebesar 84% dari total responden. Meski demikian dari sisi pendidikan, umumnya karyawan berpendidikan S1 (58%), hal ini disebabkan orientasi kebutuhan perusahaan saat ini adalah pegawai yang berpendidikan S1.

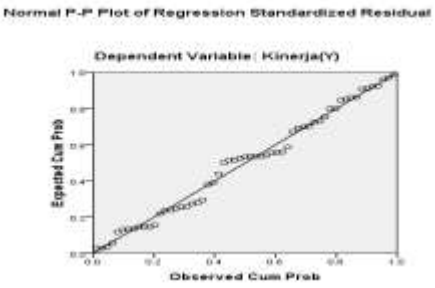
Uji Validitas

Uji validitas butir menggunakan analisis korelasi Pearson, Hal ini berarti terdapat konsistensi internal dalam pertanyaan - pertanyaan, sehingga pertanyaan - pertanyaan tersebut memang mengukur aspek yang sama. Isi kalimat dalam kuesioner tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda (bias) serta tidak terdapat pertanyaan yang saling bertentangan. Hasil uji validitas untuk ketiga variabel yaitu Pengembangan Karier Nilai kritis r pada n = 57 dan $\alpha = 0.05$, Motivasi Kerja Nilai kritis r pada n = 57 dan $\alpha = 0.05$, dan Kinerja Pegawai Nilai kritis r pada n = 57 dan $\alpha = 0.05$.

Uji Reliabilitas

Sebagai reliabilitas yang digunakan adalah koefisien α - Cronbach,Uji reliabilitas dilakukan secara keseluruhan karena ada dimensi yang pernyataannya hanya satu butir. Dari hasil uji reliabilitas variabel (X1) Pengembangan Karier diperoleh koefisien α = 0,7326, sedangkan untuk variabel (X2) Motivasi diperoleh koefisien α = 0,8259, sedangkan untuk variabel (Y) Kinerja pegawai diperoleh koefisien α = 0,7187, Berdasarkan kriteria Penilaian terhadap koefesien α - Cronbach yaitu apabila disekitar 0,7 dikatagorikan layak, sedangkan apabila > 0,8 dikatakan baik, hasil-hasil uji reabilitas untuk variabel (X2) Motivasi termasuk dalam katagori reliable dan variabel (X1) Pengembangan Karier dan variabel (Y) Kinerja pegawai dikatakan kurang reliabel.

Uji Normalitas



Data dinyatakan berdistribusi normal, dilihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal.

Uji Regresi

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh dari pengembangan karier dan motivasi terhadap kinerja karyawan, maka pengujian menggunakan pengujian regresi berganda dengan menggunakan bantuan SPSS.

Tabel 2 Anova Untuk Uji Signifikansi dan linearitas

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.019	1	.519	12.215	.000(a)
	Residual	4.954	55	.090		
	Total	4.973	56			

a Predictors: (Constant), X2
b Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa Sig.F (0,000) < 0,05 atau nilai Fhitung (12,215) > 2, maka persamaan regresi dapat dikatakan sangat signifikan.

Apabila disimpulkan berdasarkan persamaan regresi = 4,299 + 0,582X_1, maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit skor Pengembangan karier akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,582 pada konstanta 4.299.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan karier (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), maka dapat dilihat pada tabel di bawah

Tabel 3 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.299	.735		5.846	.000
	X2	.582	.176	.620	5.464	.000

a Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pengaruh Pengembangan Karier (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,620 (*Standardized Coefficients*), dengan Sig. t sebesar 0,000 < 0,05 atau nilat t_{hitung} sebesar 5,464 > 2, maka dapat dikatakan bahwa Pengembangan Karier (X_1) terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), serta pengaruhnya positif dengan kontribusi sebesar 0,582 atau 58,2% (Determinasi).

Tabel di atas menyimpulkan bahwa hipotesis H2 didukung data (diterima), hal ini berarti bahwa Pengembangan Karier terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), bahwa semakin baik Pengembangan Karier, maka Kinerja Pegawai akan semakin tinggi.

Terdapat pengaruh faktor lain terhadap Kinerja Pegawai selain Pengembangan Karier sebesar 41,8% yang tidak diteliti pada penelitian ini, diharapkan agar faktor lain tersebut diteliti oleh peneliti yang akan datang.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama menyangkut masalah pengaruh dari Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Perhitungan dengan SPSS atas pengaruh dari Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan analisis variansi dan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 4 Anova Untuk Uji Signifikansi dan linearitas

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.026	1	.526	8.291	.000(a)
	Residual	4.947	55	.090		
	Total	4.973	56			

a Predictors: (Constant), X1
b Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa Sig.F (0,000) < 0,05 atau nilai Fhitung (8,291) > 2, maka persamaan regresi dapat dikatakan sangat signifikan.

Apabila disimpulkan berdasarkan persamaan regresi = 0,770 + 0,660X_1, maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit skor Motivasi Kerja akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,660 pada konstanta 0,770.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), maka dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.719	.445		8.350	.000
	X1	.660	.122	.673	4.539	.000

a Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,673 (*Standardized Coefficients*), dengan Sig. t sebesar 0,000 < 0,05 atau nilat t hitung sebesar 4,539 > 2, maka dapat dikatakan bahwa Motivasi (X_2) terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), serta pengaruhnya positif dengan kontribusi sebesar 0,660 atau 66,0 % (Determinasi).

Tabel di atas menyimpulkan bahwa hipotesis H1 didukung data (diterima), hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), bahwa semakin baik Motivasi , maka Kinerja Pegawai akan semakin tinggi.

Terdapat pengaruh faktor lain terhadap Kinerja Pegawai selain Motivasi sebesar 34,0 % yang tidak diteliti pada penelitian ini, diharapkan agar faktor lain tersebut diteliti oleh peneliti yang akan datang.

Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Bank Nasional Di Indonesia

Hipotesis ketiga menyangkut masalah pengaruh dari Pengembangan Karier (X_1) dan Motivas1 (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y). Perhitungan dengan SPSS atas pengaruh dari Pengem,bangan Karier (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan analisis variansi dan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 6 Anova Untuk Uji Signifikansi dan linearitas

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.053	2	.027	2.293	.000(a)
	Residual	4.920	54	.091		
	Total	4.973	56			

a Predictors: (Constant), X2, X1
b Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa Sig.F (0,000) < 0,05 atau nilai F_{hitung} (2,293) > 2, maka persamaan regresi dapat dikatakan sangat signifikan. Apabila disimpulkan berdasarkan persamaan regresi $\hat{Y} = 0{,}770 + 0{,}761\ X_1 + 0{,}410\ X_2$, maka dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit skor Motivasi Kerja akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,761 pada konstanta 0,770 apabila variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai tetap (*ceteris paribus*), demikian juga setiap kenaikan 1 unit skor Pengembangan Karier akan menyebabkan kenaikan skor Kinerja Pegawai sebesar 0,410 pada konstanta 0,770 dengan asumsi variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai bersifat tetap (*ceteris paribus*).

Sedangkan pengaruh Pengembangan Karier (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y), maka dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 7 Pengaruh Pengembangan Karier (X_1) dan Motivasi (X_2) Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770(a)	.511	.589	.30184

a Predictors: (Constant), X2, X1

Sedangkan untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara Pengembangan Karier (X_1) dan Motivasi (X_2) yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 8 Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.091	.814		5.026	.000
	X1	.761	.124	.584	4.612	.543
	X2	.410	.179	.475	2.548	.586

a Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, jelas bahwa pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,410, dengan nilai t_{hitung} (2,548)>2 atau sig. level 0,000<0,05, demikian juga Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,761 dengan nilai t_{hitung} (4,612) > 2 atau sig level 0.000<0.05 dapat dikatakan pengaruhnya signifikan. Dapat dikatakan juga pengaruhnya signifikan Motivasi dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai dari pada Pengembangan Karier.

Berdasarkan tabel di atas, ternyata pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,770 atau memberikan kontribusi (determinasi) sebesar 51,1%, sehingga terdapat variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai selain Pengembangan Karier dan Motivasi sebesar 48.9% (koefisien standardize).

Hasil analisis diatas dapat ditulis dalam persamaan regresi, yaitu :

$\hat{Y} = 0.770 + 0.761\ X_1 + 0.410\ X_2$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti :

a. Jika Pengembangan Karier Bank Nasional di Indonesia(X_1) naik 1 maka Kinerja Pegawai (Y) akan naik 0.410, tetapi dengan asumsi yang lain dianggap tetap, dan signifikan pada $\alpha < 0.05$
b. Jika Motivasi (X_2) naik 1 maka Kinerja Pegawai (Y) akan naik 0.761, tetapi dengan asumsi yang lain dianggap tetap, dan signifikan pada $\alpha < 0.05$
c. Jika Pengembangan Karier (X_1) dan Motivasi di Bank Maybank Indonesia KC RE Martadinata Bandung (X_2) naik 1 maka Kinerja Pegawai (Y) akan naik 0.770 dan signifikan pada $F < 0.05$.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Nasional di Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan Karier yang dilakukan Bank Nasional Di Indonesia yang dalam kegiatannya mengukur dari dimensi formal dan informal. Dimensi formal diukur dari indikator-indikator yang dijabarkan masuk pada kategori sangat baik (83,33%). Hasil ini mencerminkan bahwa dimensi formal sudah menunjukkan kondisi yang sangat baik. Selanjutnya tingkat pencapaian untuk dimensi informal nilai rata-rata presentasi menunjukkan kondisi sangat baik pula. Tanggapan responden mencerminkan bahwa pengembangan karier sudah sangat baik ,meskipun belum sepenuhnya berperan pada Bank Nasional di Indonesia, hal ini berdampak penurunan kinerja kinerja terjadi pada beberapa pihak, dan dilain pihak sebagian menunjukkan kinerjanya yang naik. Ini diartikan bahwa peningkatan kemampuan pegawai tidak merata.
2. Motivasi diukur dari dimensi *Achievement Motivation, Affiliation Motivation,* dan *Power Motivation.* Berdasarkan ke tiga dimensi tersebut secara keseluruhan dinilai bahwa motivasi pegawainya mencerminkan sudah baik, namun belum sepenuhnya berperan. Salah satu bentuk motivasi yang dirasakan kurang adalah terletak justru pada pola pengembangan karier yang benar-benar belum berjalan sebagaimana mestinya dilakukan dengan baik dan adil oleh manajemen.
3. Kinerja pegawai diukur dari dimensi kualitas dan kuantitas kerja. Berdasarkan tanggapan responden diperoleh hasil sangat baik, di mana hasilnya meskipun sudah baik tetapi belum sepenuhnya dicapai pegawai, karena standar yang dibebankan kepada para pegawai belum sesuai baik target maupun waktu yang ditetapkan, dan belum sepenuhnya mengikuti instruksi yang diberikan pihak manajemen.
4. Pengembangan Karier dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja di Bank Nasional di Indonesia baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial Pengembangan Karier berpengaruh secara signifikan terhada Kinerja. Demikian pula halnya Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian inio disimpulkan bahwa motivasi pengaruhnya lebih dominan daripada Pengembangan Karier.

Hal tersebut di atas telah sesuai dengan hipotesis, bahwa semakin baik Pengembangan Karier dan Motivasi, maka Kinerja Pegawai aakan semakin tinggi.

Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi

manajemen Bank Nasional di Indonesia untuk dapat menjalankan pengembangan karier dan meningkatkan motivasi dalam upayanya meningkatkan kinerja pegawainya.

1. Melaksanakan dengan lebih terencana pola pengembangan karier dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan lebih terarah agar kemampuan pegawai merata dan juga terukur sehingga kepada pegawai merasa diperhatikan kariernya; serta diberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang dan memperoleh kemajuan, dan beri kesempatan untuk menyalurkan/mendayagunakan kemampuan diri masing-masing pegawai.
2. Meningkatkan motivasi pegawai Bank Nasional di Indonesia dengan cara meningkatkan kemampuan atau kompetensi sehingga dari diri para pegawai termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Tentu saja hal ini mereka akan termotivasi apabila dalam dirinya merasa memiliki kepastian kelangsungan kerja, kesesuaian penghargaan dari organisasi atas prestasi yang telah mereka capai. Peningkatan kompetensi meliputi tingkat orientasi pencapaian standar kinerja, tingkat perhatian terhadap kualitas dan efesiensi kerja, keahlian dan profesionalisme individu. Tingkat kemauan mengembangkan kemapuan pribadi, tanggungjawab individu, dan tingkat efektivitas pelayanan.

Karena motivasi dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dari pada Pengembangan Karier, maka Pengembangan Karier dapat dijadikan prioritas untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bank Nasional di Indonesia. Hal ini dapat dilaksanakan melalui pelatihan dan pendidikan yang diikuti seluruh pegawai. Informasi mengenai formasi yang kosong dalam struktur organisasi sebaiknya diberitahukan kepada seluruh pegawai yang telah memenuhi spesifikasi jabatan tertentu, dimana dalam hal ini perhatian organisasi terhadap pengembangan karier dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Ruky, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja,* PT. Gramedia Pustaka Utama
Jakarta.

Adang Widjana, 2005, *Pengaruh Budaya Kerja dan Pola Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Kinerja Pegawai (Suatu Survai pada Perusahaan Jasa Perhotelan Milik BUMD Provinsi Jawa Barat*), Disertasi, Universitas Padjadjaran, Bandung.

Anwar Prabu Mangkunegara A.A., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Perusahaan, Cetakan ke 3, PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.

Bambang Wahyudi, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke 2, Mandar Maju, Bandung.

Bernardine, Jhon H, and Joice E Russel, 2003, *Human Resource Management,* Third Edition, McGraw- Hill, Inc. New York.

Cascio F, Wayne, 1995, *Managing Human Resources,* Fourth Edition, McGraw-Hill Irwin, London

Cascio F, Wayne, 2003, *Managing Human Resources,* Sixth McGraw-Hill Irwin, London.

Cherrington, David J, 1999, *The Management of Human Resource,* Fourth Edition, Prentice Hall, New York.

Davis, Keith, and John W.Newstroom, 2002, *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work,* 11th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

Dessler Gary, 2009, *Human Resources Management*, 11th Edition, Prentice Hall International, Canada, Toronto.

Dessler Gary, 2000, *Human Resources Management*, Eighth Edition, Prentice Hall International (UK) Limited, London.

Dessler Gary, 2003, *Human Resources Management*, Nineth Edition, Prentice Hall, United State..

Gibson, James L, Ivancevich, and James H, Donnely, 2000, *Organizational Behaviour, Structure and Processes,*10th Edition , Mc.Graw-Hill, New York, USA.

Gibson, James L, John M, Ivancevich, James H, Donnely, and Robert Konopaske, 2003, *Organizational Behaviour, Structure and Processes,* 11th Edition SC, Mc.Graw-Hill, New York.

Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, BPPE, Yogyakarta.

Harrison, Roger, and Herb Stokes, 2001, *Diagnosing Organizational Culture,* Second Edition, Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco.

Harun Al Rasyid, 1998, *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistik Dalam Analisis Kausal*, LP3-UNPAD, Bandung.

Henry Simamora, 2001, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Cetakan ke 3, Penerbit YPKN, Yogyakarta.

Ivancevich, John. M, 2003, *Organizational Behaviour and Management*, Fifth Edition, Mc.Graw-Hil, Houston.

Kreitner, Robert, and Angelo, Kinicki, 2000, *Organizational Behavior*, Fourth Edition, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, USA.

Luthans, Fred, 2002, *Organizational Behaviour,* Nineth Edition, Mc. Graw - Hill, New York.

Mathis, Robert L and Jackson , John H, 2001, Penerjemah Adang Widjana, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rosda Karya, Bandung.

Milkovich, George T, and John W, Boudreau, 2003, *Human Resource Management,* 10th Edition, Irwin, Chicago, United States.

Miftah Thoha, 2001, *Perilaku Organisasi,*Cetakan ke 3,PT.Raja GrafindoPersada, Jakarta.

Noe, A, Raymond, John R, Hollenbeck and Barry, Eirhart, 2003, *Human Resource Management,* McGraw Hill New York

Rae, Leslie C., 1997, *Human Resource Management,* First Edition, Kogan Page Limited, London.

Robbins, Stephen P, 2001, *Organizational Behaviour*, 9th Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Sadle River, New Jersey.

Robbins, Stephen P, 2002, Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi (Terjemahan Halida dan Dewi Sartika), Edisi ke 5, Erlangga, jakarta.

Sondang, P.Siagian, 2003, *Manajemen SumberDaya Manusia,* Cetakan Ke 2, Bumi Aksara, Jakarta.

Suryadi Prawirosentono, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan, Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.

Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,* Cetakan Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Veithzal Rivai, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wahjosumidjo, 1997, *Kepemimpinan dan Motivasi,* Jakarta, Ghalia Indonesia.

Werther, William B, Jr, and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management,* Fifth Edition, McGraw- Hill, Boston, UK.

Winardi, J; 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen,* Jakarta, Raja Grafindo Perkasa.

Yukl, Gary, 2002, *Leadership in Organization*, 5th Edition, Prentice Hall International, USA.

REFERENSI LAINNYA :

Rekap Data Pegawai Bank Maybank Indonesia Tahun 2018-2019