

PENGARUH KETERIKATAN KERJA, JENJANG KARIR DAN STANDAR PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH JAKARTA 1 STATUS PEGAWAI TETAP

Mochamad Soelton, Iwan Gustiawan, Laila Fazriyanti

*Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Mercu Buana Jakarta
email :soelton@mercubuana.ac.id; iwangustiawan001@gmail.com;
lfazriyanti@gmail.com*

ABSTRACT

This research aims to know the influence of working attachment, career and training standards to employee performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) territory Jakarta 1. The object for this research is employee at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) territory Jakarta 1. This research was done to 85 respondents by using quantitative descriptive approach. Thus data analysis which is used is statistic analysis in the form of double linear regression test. The result of this research shows that either simultaneously or partially, the variable of working attachment, career and training standards to employee performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) territory Jakarta 1. It has been proven from the result of (f) simoultant test and the result of (t) partial shows significant point of three independent variables that supports hipotesys. The accepted assumption is, there is influence between working attachment, career and training standards to employee performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) territory Jakarta 1.

Keywords: engagement employee, career, training standards, employee performance.

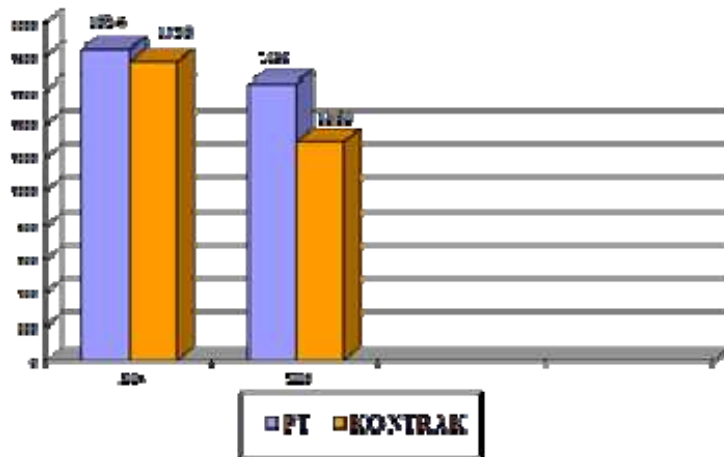
ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) wilayah Jakarta 1. Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) wilayah Jakarta 1. Penelitian ini dilakukan terhadap 85 responden dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Karena itu, analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, variabel keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Wilayah Jakarta 1. Hal ini dibuktikan dari hasil uji simultan (uji F) dan hasil uji parsial (uji t) juga menunjukkan nilai signifikan dari tiga variabel bebas yang mendukung hipotesa. Hasil uji dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Wilayah Jakarta 1.

Kata Kunci: keterikatan kerja, jenjang karir, standar pelatihan, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

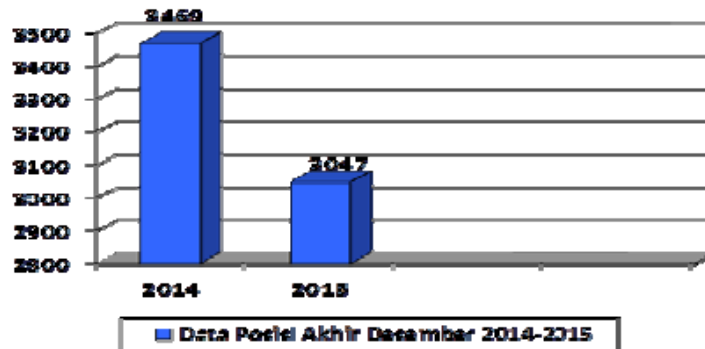
Tingkat persaingan kerja yang semakin besar mendorong karyawan lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kinerja yang terbaik. Hampir semua karyawan mendapatkan karir di perusahaan yang dia bekerja, karena pada dasarnya karyawan menginginkan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya. Di dalam melaksanakan pekerjaannya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki para tenaga ahli di bidangnya. Dengan keberadaan para karyawan yang sesuai di bidangnya, sehingga dapat membantu operasional yang berjalan dengan maksimal. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki 19 (Sembilan belas) Kantor Wilayah yang menyebar diseluruh Indonesia diantaranya Kantor Wilayah BRI Jakarta 1. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta membawahi 26 Kantor Cabang dengan diantaranya Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, BRI Unit dan Teras BRI. Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 terdiri dari dua status, yakni pegawai tetap dan pegawai kontrak. Jumlah keseluruhan pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 per Desember tahun 2014 yaitu 3.469 orang dengan sebaran status pegawai tetap sejumlah 1.834 orang dan pekerja kontrak sejumlah 1.635 orang. Selanjutnya, per Desember tahun 2015 dengan total pegawai 3047 orang dengan sebaran 1758 orang status pegawai tetap dan pegawai kontrak 1289 orang. Berdasarkan informasi tersebut, dijelaskan dalam grafik berikut ini:



Gambar 1. Grafik Jumlah Pegawai Tetap dan Kontrak

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1

Berdasarkan grafik diatas, berikut ini digambarkan grafik jumlah keseluruhan data pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1, sebagai berikut:



Gambar 2. Grafik Data Posisi Akhir

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1

Dapat disimpulkan, terdapat beberapa hal yang menjadi fenomena dalam penelitian ini seperti keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan yang berdampak pada kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1. Dimana, keterikatan kerja yang tercipta sedemikian baik mampu memberi penguatan hubungan interpersonal fisik maupun psikologis sehingga karyawan bisa bekerja lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitupun dengan jenjang karir yang terencana dan terorganisasi dimana menjadi tuntutan bagi para pegawai tetap dan pegawai kontrak guna meningkatkan potensi dan pengembangan pribadi, serta standar pelatihan yang sesuai dengan *job description* masing-masing pegawai. Namun, kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 dapat dinilai kurang pada pegawai tetap karena status keterikatan kerjanya. Berikut merupakan data yang menerangkan fenomena di atas yang didapat dari sumber yakni PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1:

Tabel 1

Pegawai Tetap			
No	Masa Kerja	2014	2015
1	0 Tahun s/d \geq 13 Tahun	996 Orang	1257 Orang
2	14 Tahun s/d \geq 35 Tahun	522 Orang	500 Orang
Pegawai Kontrak			
No	Masa Kerja	2014	2015
1	0 Tahun s/d \geq 1 Tahun	979 Orang	702 Orang
2	1 Tahun s/d \geq 2 Tahun	654 Orang	586 Orang

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1

Tabel 2. Jenjang Karir Pegawai Kantor Wilayah BRI Jakarta 1 Akhir Desember 2014 - 2015

No	KETERANGAN	2014	2015
1	Pengangkatan ke PT	291 Orang	194 Orang
2	Kenaikan JG/PG/Promosi	104 Orang	261 Orang
3	Penetapan Kembali JG	46 Orang	43 Orang

Sumber: Register Buku Kepegawaian Human Capital Kanwil BRI Jakarta 1

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu ada faktor penting yang sangat menarik bahwa keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui dan mencoba memaparkan secara ilmiah seberapa besar pengaruh keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai Pengaruh Keterikatan Kerja, Jenjang Karir dan Standar Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 Status Pegawai Tetap.

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?; (2) Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?; (3) Apakah standar pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka secara rinci yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?; (2) Untuk mengetahui pengaruh jenjang karir terhadap kinerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?; (3) Untuk mengetahui pengaruh standar pelatihan terhadap kinerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1?

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia. Terdapat beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu sebagai berikut: Menurut Hasibuan (2011), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan dan pengorganisasian dalam melakukan proses penerimaan (perekrutan), seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Keterikatan Kerja. Keterikatan kerja atau yang sering disebut *engagement* dinyatakan Vazirani (2007) sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan yang karyawan miliki terhadap organisasinya dan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya.

Organisasi Gallup mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keterikatan individu pada organisasi dan semangat kerja, serupa dengan Dernoyssek (2008) menghubungkan keterikatan karyawan dengan ikatan emosional positif antara individu dengan organisasi dan komitmen individu pada organisasi.

Jenjang Karir. Konsep karir adalah konsep yang netral. Para pakar lebih sering mendefinisikan karir sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final (Sugiartha, 2007). Menurut Simamora (2007), bahwa karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

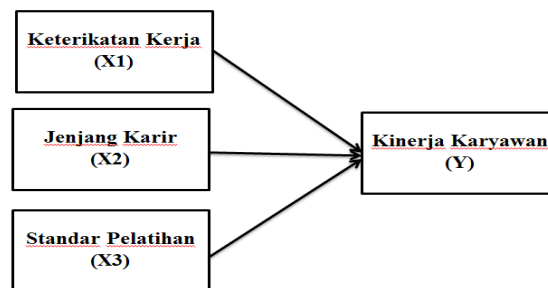
Tan (2008) juga menyatakan bahwa “*career development involves an organized, formalized, planned effort to achieve a balance between an individual’s career needs and the organization’s workforce and to motivate employees for career enrichment as well as desired performance in the organization*”, artinya adalah jenjang karir menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Standar Pelatihan Kerja. Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas dimata para peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh – sungguh selama mengikuti program pelatihan. Hal ini dirangkum seperti yang dikatakan Mangkunegara yakni segala bentuk pelatihan yang dibuat oleh perusahaan memiliki komponen – komponen sebagai berikut : tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualitas memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan Mangkunegara (2007). Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis.

Menurut Nitisemito (2006), pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dengan kegiatan dari perusahaan yang bersangkutan. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen yang baik dan benar. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh adanya standard pelatihan kerja karyawan.

Rerangka Konseptual Dan Pengembangan Hipotesis

Rerangka Konseptual. Rerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh arah penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan antara Keterikatan Kerja, Jenjang Karir dan Standar Pelatihan yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, maka rerangka konseptual dapat diambil dengan jalur pemikiran yang tergambar dalam diagram struktur seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

a) **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.** Hasil penelitian Schaufeli dan Bakker (2008) menunjukkan bahwa; (1) keterikatan karyawan dengan memimpin perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya mengarahkan organisasi terhadap hasil profitabilitas atau bisnis, dan (2) terdapat hubungan yang kuat antara keterikatan karyawan dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda mendefinisikan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa kesamaan dalam praktik. Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Keterikatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) **Pengaruh Jenjang Karir terhadap Kinerja Karyawan.** Menurut Siagian (2005), jenjang karir yaitu suatu minat atau nilai seseorang yang dipegang seseorang dengan kukuh, apabila pilihan harus diambil, juga merupakan dimana karir seseorang berayun. Adapun yang menjadi dimensi jenjang karir karyawan menurut Rivai (2004) diantaranya:

i) Peningkatan kemampuan. Kemampuan seseorang sangat menentukan prestasi kerja. Menurut Mathis (2000) kemampuan merupakan segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Peningkatan kemampuan ini mencakup 4 hal, yaitu: pendidikan formal, penilaian pekerjaan, pengalaman jabatan, hubungan interpersonal termasuk (menghargai individu, mendorong kemampuan terus-menerus).

ii) Sikap atau perilaku karyawan. Merupakan tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab dari sebuah pekerjaan (Sutrisno, 2009).

H₂: Jenjang Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

c) **Pengaruh Standar Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.** Menurut Siagian (2008) pelatihan dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan kemampuan di bidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stress dan memberikan rasa kepercayaan dalam diri karyawan itu sendiri. Adanya tambahan informasi tentang program yang diperoleh dari pelatihan dapat dimanfaatkan sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan di masa – masa mendatang akan teratasi bahkan dapat dikurangi.

H₃: Standar Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Waktu Penelitian. Proses penelitian ini diawali dengan kegiatan mengidentifikasi permasalahan ditempat yang akan digunakan sebagai lokasi penelitian, perumusan masalah yang teridentifikasi, pengumpulan dasar teori yang memperkuat landasan dalam variabel, sehingga penentuan teknik pengujian statistik yang dipergunakan. Proses ini dibutuhkan waktu penelitian mulai bulan September hingga November 2016.

Tempat Penelitian. Untuk memperoleh data guna penyusunan penelitian, penulis mengambil tempat penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Objek penelitian adalah karyawan dengan status pekerja tetap di lingkungan Kantor Wilayah Jakarta 1.

Populasi Penelitian. Menurut Sugiyono (2014), populasi dapat didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Wilayah Jakarta 1 (Status Pegawai Tetap) yaitu sebanyak 108 Orang.

Sampel Penelitian. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Menurut Sugiyono (2014), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dilakukan karena keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian baik dari segi dana, waktu, tenaga, dan jumlah populasi yang sangat banyak. Oleh karena itu, sampel yang diambil harus betul-betul dapat mewakili (*representatif*). Penelitian ini menggunakan rumus slovin untuk mengukur seberapa banyak jumlah sampel yang diambil dari jumlah populasi. Adapun untuk penggunaan rumus slovin ditentukan sebagai berikut:

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

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi = 108 karyawan

α = Toleransi ketidakteelitian (dalam persen) = 5%

Dengan demikian jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian, dengan rumus Slovin adalah

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$
$$n = \frac{108}{1 + 108 (0,05)^2} = \frac{108}{1 + 108 (0,0025)} = \frac{108}{1,27} = 85$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diketahui sampel yang digunakan yaitu 85 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Cara Mengumpulkan Data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data mengenai teori yang mendukung penelitian. Sementara itu, penelitian lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi yang terjadi dilapangan secara lebih jelas dan membandingkan dengan teori yang telah didapatkan.

Teknik Pengumpulan Data. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan survey secara langsung pada objek penelitian, yaitu Karyawan BRI di Kanwil Jakarta 1 (Status Pegawai Tetap).

Instrumen Pengumpulan Data. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuisiner, yaitu instrumen pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2013). Menggunakan skala *Likert* dengan 5 (lima) tingkatan jawaban yaitu:

Tabel 3. Skala *Likert*

<i>Skala Likert</i>	
Sangat setuju	5
Setuju	4
Cukup setuju	3
Tidak setuju (SS)	2
Sangat tidak setuju (SS)	1

Sumber : Sugiyono (2013)

Jenis Data. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data sumber primer adalah Data yang diperoleh, diamati, dan dicatat langsung oleh peneliti langsung dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini merupakan data kuisiner dari karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kanwil Jakarta 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kualitas Data

Hasil Uji Validitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah kuisiner yang digunakan mampu mengungkapkan apa yang ingin diukur oleh kuisiner tersebut. Apabila nilai korelasi $> 0,213$ ($n = 85$, nilai r table untuk $df = 85-2= 83$, $\alpha 0,05$) maka dikatakan item tersebut valid.

Hasil Uji Validitas Terhadap Keterikatan Kerja. Uji validitas terhadap variabel keterikatan kerja yang dilakukan pada 85 responden dengan jumlah indikator sebanyak 18 pernyataan. Hasil uji validitas menggunakan bantuan program SPSS versi 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Keterikatan Kerja

Kode	Pearson Correlation (r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
KKer1	0,420	0,213	Valid
KKer2	0,406	0,213	Valid
KKer3	0,459	0,213	Valid
KKer4	0,263	0,213	Valid
KKer5	0,382	0,213	Valid
KKer6	0,679	0,213	Valid
KKer7	0,588	0,213	Valid
KKer8	0,619	0,213	Valid
KKer9	0,285	0,213	Valid
KKer10	0,509	0,213	Valid
KKer11	0,549	0,213	Valid
KKer12	0,470	0,213	Valid
KKer13	0,687	0,213	Valid
KKer14	0,583	0,213	Valid
KKer15	0,421	0,213	Valid
KKer16	0,607	0,213	Valid
KKer17	0,486	0,213	Valid
KKer18	0,387	0,213	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 23

Hasil Uji Validitas Terhadap Jenjang Karir. Uji validitas terhadap variabel jenjang karir yang dilakukan pada 85 responden dengan jumlah indikator sebanyak 14 pernyataan. Hasil uji validitas menggunakan bantuan program SPSS versi 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Jenjang Karir

Kode	Pearson Correlation (r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
JK1	0,570	0,213	Valid
JK2	0,483	0,213	Valid
JK3	0,591	0,213	Valid
JK4	0,687	0,213	Valid
JK5	0,616	0,213	Valid
JK6	0,569	0,213	Valid
JK7	0,406	0,213	Valid
JK8	0,467	0,213	Valid
JK9	0,427	0,213	Valid
JK10	0,560	0,213	Valid
JK11	0,568	0,213	Valid
JK12	0,515	0,213	Valid
JK13	0,413	0,213	Valid
JK14	0,586	0,213	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan Tabel 5 di atas untuk uji validitas terhadap pernyataan variabel jenjang karir terlihat bahwa semua butir pernyataannya mempunyai nilai r-hitung > r-tabel maka dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Terhadap Standar Pelatihan. Uji validitas terhadap variabel stres kerjayang dilakukan pada 85 responden dengan jumlah indikator sebanyak 13 pernyataan. Hasil uji validitas menggunakan bantuan program SPSS versi 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Standar Pelatihan

Kode	Pearson Correlation (r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
SP1	0,670	0,213	Valid
SP2	0,799	0,213	Valid
SP3	0,680	0,213	Valid
SP4	0,674	0,213	Valid
SP5	0,612	0,213	Valid
SP6	0,699	0,213	Valid
SP7	0,713	0,213	Valid
SP8	0,767	0,213	Valid
SP9	0,724	0,213	Valid
SP10	0,688	0,213	Valid
SP11	0,784	0,213	Valid
SP12	0,698	0,213	Valid
SP13	0,742	0,213	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan tabel 6 di atas untuk uji validitas terhadap pernyataan variabel standar pelatihan terlihat bahwa semua butir pernyataannya mempunyai nilai r-hitung > r-tabel maka dinyatakan valid.

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan. Uji validitas terhadap variabel kinerja karyawan yang dilakukan pada 85 responden dengan jumlah indikator sebanyak 15 pernyataan. Hasil uji validitas menggunakan bantuan program SPSS versi 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji validitas Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Pearson Correlation (r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
KK1	0,673	0,213	Valid
KK2	0,539	0,213	Valid
KK3	0,577	0,213	Valid
KK4	0,759	0,213	Valid
KK5	0,757	0,213	Valid
KK6	0,575	0,213	Valid
KK7	0,752	0,213	Valid
KK8	0,696	0,213	Valid
KK9	0,785	0,213	Valid
KK10	0,783	0,213	Valid
KK11	0,732	0,213	Valid
KK12	0,731	0,213	Valid
KK13	0,748	0,213	Valid
KK14	0,797	0,213	Valid
KK15	0,797	0,213	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Hasil Uji Reliabilitas. Uji Reliabilitas suatu alat pengukur menunjukkan konsistensi hasil pengukuran sekiranya alat pengukur ini digunakan oleh orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau digunakan oleh orang yang berlainan dalam waktu yang bersamaan (Sanusi, 2011). Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menguji skor antar item dengan menggunakan perhitungan teknik Cronbach's alpha melalui program SPSS. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien kendala yang lebih besar atau sama dengan 0,60.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS 23 dapat dilihat pada rekapitulasi hasil output seperti dibawah ini:

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of items</i>	Keterangan
Keterikatan Kerja	0,729	19	Reliabel
Jenjang Karir	0,731	15	Reliabel
Standar Pelatihan	0,766	14	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,764	16	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas. Menurut Imam Ghozali (2007) tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah masing-masing variabel residual berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pengujian asumsi normalitas menggunakan statistik Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.46482966
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.068
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.067 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

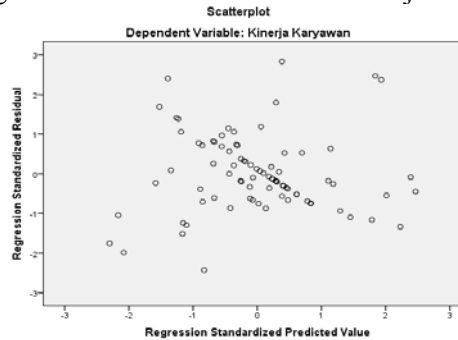
Hasil Uji Multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 . Hasil olah data dengan menggunakan program SPSS 23 sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.028	4.585		3.714	.000		
Keterikatan Kerja	.194	.075	.260	2.596	.011	.585	1.709
Jenjang Karir	.305	.093	.334	3.282	.002	.566	1.766
Standar Pelatihan	.280	.104	.264	2.691	.009	.611	1.638

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Hasil Uji Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas.



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang berpengaruh dari variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*).

Tabel 10. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda
 Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.028	4.585		3.714	.000
Keterikatan Kerja	.194	.075	.260	2.596	.011
Jenjang Karir	.305	.093	.334	3.282	.002
Standar Pelatihan	.280	.104	.264	2.691	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
 Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan tabel 10 dapat diperoleh rumusan persamaan regresi linier berganda untuk variabel independen (keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 17,028 + 0,194X_1 + 0,305X_2 + 0,280X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Keterikatan Kerja

X₂ = Jenjang Karir

X₃ = Standar Pelatihan

e = Residual error

Dari persamaan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 17,028 merupakan perpotongan garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 ketika variabel bebasnya yaitu keterikatan kerja (X₁), jenjang karir (X₂) dan standar pelatihan (X₃) sama dengan nol (0).
- 2) Variabel yaitu keterikatan kerja (X₁) memiliki koefisien regresi positif, artinya bahwa apabila variabel yaitu keterikatan kerja (X₁) meningkat sebesar satu maka kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 akan mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,194 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 3) Variabel jenjang karir (X₂) memiliki koefisien regresi positif, artinya bahwa apabila variabel jenjang karir (X₂) meningkat sebesar satu maka kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 akan mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,305 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 4) Variabel standar pelatihan (X₃) memiliki koefisien regresi positif, artinya bahwa apabila variabel standar pelatihan (X₃) meningkat sebesar satu maka kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1 akan mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,280 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.

HASIL UJI HIPOTESIS

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²). Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi digunakan *adjusted R square*.

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.508	3.528

a. Predictors: (Constant), Standar Pelatihan, Keterikatan Kerja, Jenjang Karir

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan table 11, diketahui hasil koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,508 yang artinya 50,8% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan. Sedangkan 49,2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Ketepatan Model. Uji signifikansi simultan atau uji f digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak. Signifikan yang digunakan adalah 0,05. Jika probabilitas atau signifikansi lebih besar dari 0,05, maka H₀ diterima atau H_a ditolak dan jika probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Tabel 12. Hasil Uji Ketepatan Model ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1116.164	3	372.055	29.885	.000 ^b
Residual	1008.424	81	12.450		
Total	2124.588	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Standar Pelatihan, Keterikatan Kerja, Jenjang Karir

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat nilai f hitung sebesar 29,885 > 3,11 atau f hitung lebih besar dari nilai f tabel dan nilai signifikansi adalah 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan bahwa keterikatan kerja, jenjang karir dan standar pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Tabel 13. Uji Parsial Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.028	4.585		3.714	.000
	Keterikatan Kerja	.194	.075	.260	2.596	.011
	Jenjang Karir	.305	.093	.334	3.282	.002
	Standar Pelatihan	.280	.104	.264	2.691	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 23

Uji Hipotesis Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat nilai t hitung pada keterikatan kerja (X_1) adalah 2,596 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,989 dan nilai signifikan dari variabel keterikatan kerja 0,011 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan variabel keterikatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 4.19 dapat dilihat nilai t hitung pada variabel jenjang karir (X_2) adalah 3,282 lebih besar dari nilai t tabel 1,989 dan nilai signifikan dari variabel jenjang karir 0,002 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan variabel jenjang karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis Pengaruh Standar Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel 13 dapat dilihat nilai t hitung pada variabel standar pelatihan (X_3) adalah 2,691 lebih besar dari nilai t tabel 1,989 dan nilai signifikan dari variabel standar pelatihan 0,009 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan variabel standar pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini diperkuat juga oleh penelitian Ramadhan (2014), keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini keterikatan kerja memiliki tingkat signifikansi 0,011 dimana nilai lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, hipotesa yang kita terima adalah H_{a1} , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keterikatan kerja (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.

Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian dari Papatungan (2013), bahwa jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini jenjang karir memiliki tingkat signifikansi 0,002 dimana nilai lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, hipotesa yang kita terima adalah H_{a2} , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel jenjang karir (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.

Pengaruh Standar Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa standar pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini diperkuat oleh penelitian dari Wibowo (2013), bahwa standar pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini variabel standar pelatihan memiliki tingkat signifikansi 0,009 dimana nilai lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, hipotesa yang kita terima adalah H_a2 , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel standar pelatihan (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.
- 2) Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.
- 3) Standar Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta 1.

Saran

Bagi Perusahaan

- a) Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel keterikatan kerja ada pada indikator K_{Ker} 9 dengan nilai 2.73 yaitu rata-rata responden menjawab “cukup” pada pernyataan “saya menghindari pekerjaan ekstra dan tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan saya”. Oleh karena itu, saran yang bisa dijadikan pertimbangan yaitu diharapkan pihak perusahaan harus memberikan motivasi yang lebih untuk karyawan agar karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga karyawan tidak akan menghindari pekerjaan yang ekstra dan tanggung jawab ekstra yang diberikan perusahaan. Selain memotivasi karyawan, perusahaan juga harus memberikan apresiasi bagi karyawan seperti halnya pemberian insentif, bonus, dan promosi jabatan. Dengan memberikan apresiasi yang lebih kepada karyawan tentunya karyawan akan merasa terikat maka kinerja karyawan pun akan meningkat.
- b) Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel jenjang karir ada pada indikator JK 8 dengan nilai 2.93 yaitu rata-rata responden menjawab “cukup” pada pernyataan “mutasi hanya dilakukan terhadap pegawai yang mendapat promosi jabatan”. Oleh karena itu, saran yang bisa dijadikan pertimbangan yaitu diharapkan pihak perusahaan harus memberikan pemahaman tentang jenjang karir yang ada di perusahaan terkait dengan mutasi yang vertikal dan horizontal. Bagi karyawan yang prestasinya baik, perusahaan harus mempromosikan karyawan tersebut ke jabatan yang lebih tinggi karena kalau karyawan harus bekerja di divisi yang sama dalam jangka waktu yang lama akan berdampak buruk kepada karir dimasa depan karyawan tersebut dan dapat menimbulkan kebosanan sehingga bisa saja membuat karyawan merasa tidak berkembang ketika bekerja di perusahaan dan akhirnya mencoba melihat pekerjaan lain di perusahaan yang berbeda.

- c) Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel standar pelatihan ada pada indikator SP 7 dengan nilai 3.75 yaitu rata-rata responden menjawab “tinggi/kuat” pada pernyataan “materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan tingkat kesulitan kerja saya”. Oleh karena itu, saran yang bisa dijadikan pertimbangannya yaitu pihak perusahaan harus tetap menjaga konsistensi dengan standar kualitas pelatihan baik itu kualitas instruktur maupun kelengkapan fasilitas selama pelatihan. Hal inilah yang membuat karyawan merasa bahwa pelatihan yang diikuti sesuai dengan apa yang dikerjakannya. Dengan menjaga konsistensi standar pelatihan dan intensitas waktu pelatihan maka karyawan akan semakin produktif dalam bekerja dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Bagi Peneliti Selanjutnya. Sehubungan penelitian ini memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian, disarankan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti terkait variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu gaya keterikatan kerja, jenjang karir, standar pelatihan dan Kinerja Karyawan, agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel-variabel lain seperti lingkungan kerja, beban kerja dan kepuasan kerjasehingga dapat sebagai referensi untuk meneliti variabel yang belum pernah dilakukan maupun menggunakan objek penelitian lainnya dan dengan penambahan jumlah responden di objek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ameeq-ul-Ameeq, Furqan Hanif (2013). *Impact of Training on Employee's Development and Performance* in Hotel Industry of Lahore. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 4, Number 4.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. England: Pearson.
- Faradistia R. Papatungan. (2013). *Motivasi, Jenjang Karir Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan* Pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. *Jurnal EMBA*, Volume 1, Nomor 4, Hal 679-688.
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implication*. New York: The Conferenced Board.
- Hamalik, O. (2010). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*. 5(12), 89-96.

- Moekijat. (2011). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandar Maju. Bandung
- Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring. (2014). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Volume 14, Nomor 1, Hal 47-58.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzaldan Sagala, Ella Jauvani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusdin. (2013). *Keterikatan Karyawan dan Kontribusinya Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Volume 04, No. 01. Maret 2013.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2010) Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. Diakses tanggal 10 Maret 2014 dari <http://www.wilmarschaufeli.nl>.
- Schiemann A. W. (2009). *Alignment capability engagement*. Jakarta: PPM Management.
- Sewon Kim, Toby M. Egan, Woosung Kim, Jaekyum Kim. (2013). *The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions*. *Journal Business Psychology*, Volume 28, Page 315-330.
- Siagian, Sondang P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Smith, G. R., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A Review of Current Thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Stoner, James A.F. (2013). *Manajemen*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc
- Sugiarto, Meilan dan Hastho Joko Nur Utomo, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Yogyakarta: Ardana.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center Of Academi Publishing Service).
- Sutrisno, Edi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edi (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media Group.