

Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Se Jawa Timur

Rofiul Masyudi^{1*}, Rosidi², Nugroho Agus Santoso³

¹⁻³ Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi Penulis: rofiulmasy1971@email.com*

Abstract. *This study aims to examine and analyze the influence of individual characteristics, job characteristics, and competence on employee motivation and performance. A quantitative research method was employed, with data collected through questionnaires distributed to 137 AR and Special AR employees at BPJS Ketenagakerjaan across East Java, selected using the Proportional Random Sampling technique. The final sample consisted of 102 respondents. Data analysis was conducted using SPSS version 22 with path analysis. The results indicate that individual characteristics, job characteristics, and competence significantly influence motivation. However, individual and job characteristics do not directly affect performance, whereas competence has a significant direct impact on performance. Additionally, motivation does not have a direct effect on performance, but individual characteristics, job characteristics, and competence were found to influence performance through motivation. The study concludes that to enhance employee performance, organizations must consider individual characteristics, job characteristics, and competence while also providing appropriate motivation. Future research is recommended to explore other factors that may affect employee performance in the context of public organizations.*

Keywords: *Individual Characteristics, Job Characteristics, Competence, Motivation..*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuisioner yang dibagikan kepada 137 karyawan AR dan AR Khusus di BPJS Ketenagakerjaan Se-Jawa Timur, yang dipilih menggunakan teknik Proportional Random Sampling. Sampel yang digunakan berjumlah 102 orang. Data dianalisis menggunakan program SPSS versi 22 dengan uji path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Namun, karakteristik individu dan pekerjaan tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi juga tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Kesimpulannya, untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memperhatikan karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi, serta memberikan motivasi yang tepat. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi publik.

Kata kunci: *Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi, Motivasi.*

1. LATAR BELAKANG

Setiap perusahaan tentu menginginkan karyawan yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi, yakni keuntungan yang optimal dan keberhasilan dalam pengembangan perusahaan. Kinerja karyawan sangat memengaruhi prestasi organisasi, karena kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dilihat melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan (Dharma, 2012). Wibowo (2011) menekankan pentingnya kinerja dalam hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi.

Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu diperhatikan, seperti motivasi, pelatihan, kompensasi, teknologi, keterampilan, dan disiplin kerja (Anoraga, 2007). Karakteristik individu dan pekerjaan juga sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik individu mencakup ciri khas seseorang yang membedakan mereka satu sama lain dalam hal motivasi, inisiatif, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas, serta bagaimana mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja (Rahman, 2013; Ratih Huriyati, 2011). Di sisi lain, karakteristik pekerjaan mencakup dimensi yang mempengaruhi cara karyawan menilai tugas-tugas dalam pekerjaannya, seperti keragaman keterampilan, jati diri tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Gibson et al., 2004). Kedua karakteristik ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kekayaan yang tidak ternilai bagi perusahaan. Oleh karena itu, perekrutan karyawan yang tepat dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan menjadi kunci penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Malthis, 2001). Kualitas karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja mereka. BPJS Ketenagakerjaan adalah salah satu contoh organisasi yang membuka peluang rekrutmen karyawan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang mumpuni. Pada tahun 2019, mereka membuka lowongan untuk berbagai posisi yang disesuaikan dengan kebutuhan institusi dan kompetensi yang relevan (Naufal Mahfudz, 2019). Di BPJS Ketenagakerjaan, karakteristik individu dan pekerjaan harus disesuaikan dengan posisi yang dibutuhkan, seperti Account Representative (AR), untuk memastikan kecocokan dan peningkatan kinerja karyawan. Salah satu tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi, sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja, berperan dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal meskipun memiliki keterbatasan dalam kemampuan atau fasilitas. Motivasi yang tepat dapat meningkatkan kedisiplinan, kehadiran, dan semangat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tercapainya target organisasi. Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini berkisar pada pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga mengkaji apakah motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi dengan kinerja karyawan.

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pada pengetahuan dan teori tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara kinerja karyawan, motivasi, karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan kinerja karyawan yang berbasis pada karakteristik individu dan pekerjaan, guna meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan. Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi BPJS Ketenagakerjaan, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan karyawan, terutama dalam bidang rekrutmen yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan individu yang dibutuhkan, serta memberikan perhatian lebih pada pengembangan kompetensi karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi BPJS Ketenagakerjaan dan organisasi lainnya dalam memanfaatkan SDM yang ada secara lebih optimal dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh juru pungut retribusi pelayanan kebersihan di Kota Mojokerto. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana sistem pengendalian intern tersebut diatur dan dilaksanakan oleh juru pungut retribusi pelayanan kebersihan, serta untuk menjelaskan penerapannya di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana sistem pengendalian intern dapat berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Mojokerto. Manfaat penelitian ini sangat penting bagi berbagai pihak. Bagi pemerintah, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kebijakan peningkatan PAD melalui retribusi pelayanan kebersihan. Bagi juru pungut, penelitian ini memberikan pemahaman tentang standar operasional yang harus diterapkan, sehingga dapat meningkatkan penerimaan dan mencegah penyimpangan. Bagi masyarakat, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran mereka dalam membayar retribusi dan mendukung program pemerintah. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi literasi dan referensi dalam penerapan sistem pengendalian intern di instansi pemerintah. Dengan penerapan pengendalian intern yang baik, diharapkan dapat memperbaiki pengelolaan penerimaan retribusi, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan pada akhirnya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Mojokerto.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian pustaka mengenai pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja dan kepuasan kerja dalam konteks karakteristik individu, motivasi, dan lingkungan kerja telah dilakukan oleh sejumlah peneliti dengan metode dan variabel yang beragam. Penelitian-penelitian ini memberikan wawasan yang penting dalam memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut dan dampaknya terhadap kinerja serta kepuasan kerja pegawai di berbagai sektor.

Azis Jakfar (2014) dalam penelitiannya tentang pengaruh karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan dan kinerja pekerja industri rokok di Madura menemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Sebaliknya, karakteristik individu hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) sebagai alat analisis. Asad-ur-Rehman dkk. (2015) juga meneliti hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja organisasi dan kepuasan kerja, dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel seperti usia, pengalaman, pendidikan, dan jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana karakteristik individu dapat mempengaruhi kedua aspek tersebut di berbagai konteks organisasi. Eka Rosita dkk. (2016) meneliti pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja di PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pematang. Dengan menggunakan SEM, mereka menemukan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja sendiri berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Musa Djamiludin (2009) menganalisis pengaruh komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja, dan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Kabupaten Halmahera Timur. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional, pengembangan karier, dan motivasi kerja semuanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah SEM, yang mengungkapkan pentingnya pengembangan karier dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja.

Ishak Awaludin dkk. (2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja, integritas, dan motivasi terhadap kinerja petugas kesehatan dengan menggunakan regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga faktor ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja petugas kesehatan, dengan kepuasan kerja, integritas, dan motivasi masing-masing

berkontribusi positif. Samsul Hadi dan Guruh Taufan H. (2015) menyelidiki pengaruh lingkungan kerja, karakteristik individu, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nyonya Meneer di Semarang. Mereka menemukan bahwa semua faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menggambarkan pentingnya faktor eksternal dan internal dalam menciptakan lingkungan kerja yang memadai. Penelitian Ice Kemala (2016) dan Lydia C. dkk. (2014) juga menunjukkan pengaruh positif karakteristik individu dan pekerjaan terhadap kepuasan kerja, meskipun dampaknya terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Kedua penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan SEM, masing-masing, untuk menguji hubungan variabel-variabel tersebut.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa meskipun ada variasi dalam fokus dan metode penelitian, banyak penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik individu, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Perbedaan lokasi penelitian dan metode analisis yang digunakan menjadi faktor pembeda yang menarik untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam lagi hubungan-hubungan tersebut dengan menggunakan metode uji jalur (path analysis) melalui program SPSS, yang diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif di berbagai konteks instansi.

Karakteristik individu merujuk pada ciri-ciri atau sifat khas yang dimiliki oleh setiap individu yang memengaruhi bagaimana mereka berperilaku dalam suatu organisasi. Thoah (2007:34) mengemukakan bahwa karakteristik individu mencakup kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang dibawa individu ke dalam suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu membawa unsur-unsur pribadi yang dapat memengaruhi interaksi dan kontribusinya di dalam lingkungan organisasi. Prasetyo (2008:29) menambahkan bahwa karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang memiliki sifat khas yang sesuai dengan perwatakan tertentu. Sementara itu, menurut Siagian (2008:164), karakteristik biografikal individu, seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan masa kerja, juga termasuk dalam karakteristik individu yang relevan dalam suatu organisasi. Ivancevich et al. (2006:81) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki pandangan dan sikap yang berbeda akan menunjukkan perilaku yang berbeda terhadap berbagai situasi dalam organisasi. Robbins (2006:72) berpendapat bahwa karakteristik individu juga dapat mencakup informasi yang mudah diperoleh dari berkas personalia, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja.

Karakteristik individu memiliki pengaruh besar terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2012:34), individu membawa karakteristik pribadi seperti kemampuan dan kepercayaan pribadi ke dalam organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi bagaimana mereka berperilaku dalam organisasi. Ivancevich (2006:11) menjelaskan bahwa variabel individu, seperti kepribadian, kemampuan, keterampilan, persepsi, dan sikap, memengaruhi perilaku kerja utama seperti produktivitas dan kreativitas. Dengan demikian, karakteristik individu berperan penting dalam memengaruhi kinerja seseorang dalam pekerjaan. Kopelman dalam Rojuaniah (2015:6) mengemukakan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh karakteristik organisasi dan pekerjaan. Karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan nilai-nilai memengaruhi kinerja seseorang, namun faktor-faktor lain seperti sistem penghargaan, seleksi, pelatihan, serta desain pekerjaan juga turut berperan dalam menentukan kinerja.

Selain itu, karakteristik pekerjaan juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja individu. Robbins dan Judge (2009:268) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri dari lima dimensi inti, yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik. Dimensi-dimensi ini menentukan bagaimana tugas-tugas pekerjaan dideskripsikan dan memberikan dampak terhadap kepuasan karyawan. Karakteristik pekerjaan juga mengacu pada isi dan sifat dasar tugas pekerjaan yang memengaruhi tingkat kepuasan karyawan (Spector, 2008:231). Sebuah pekerjaan yang intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi individu untuk berperilaku dengan lebih baik. Luthans (2006:564) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang memberikan perasaan berarti, rasa tanggung jawab, dan umpan balik yang jelas akan mendorong individu untuk menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan teori Hackman yang menyatakan bahwa penghargaan internal yang diperoleh individu, seperti rasa tanggung jawab dan perasaan berarti, dapat meningkatkan kinerja (Luthans, 2006:564).

Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif dan efisien. Badan Kepegawaian Negara (2014:49) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan oleh Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan jabatannya secara profesional. Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, yang mencerminkan keterampilan dan pengetahuan yang terarah pada profesionalisme dalam bidang tertentu. Ruky dalam Sutrisno (2012:209) menambahkan

bahwa kompetensi mencakup perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu guna mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Sedangkan pengukuran kompetensi bagi karyawan menurut Sedarmayanti (2007:133) mencakup beberapa aspek, seperti fleksibilitas, kemampuan untuk mencari informasi, motivasi untuk berprestasi, kemampuan bekerja di bawah tekanan, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang.

Motivasi, yang berasal dari bahasa Latin "movere" yang berarti "menggerakkan," adalah dorongan atau penggerak yang memotivasi seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. McDonald dalam Oemar Hamalik (2011:158) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Hilgard (dikutip oleh Wina Sanjaya, 2006:29) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Samsudin (2006:281) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang mempengaruhi individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Supriyono (2003, dalam Bryan, 2011:32) menyebutkan bahwa motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu, sementara motif adalah dorongan atau kebutuhan untuk bertindak. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, yang akan mendorong individu untuk berprestasi dan bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi.

Dari semua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu, kompetensi, dan motivasi memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja seseorang dalam organisasi. Karakteristik individu yang terdiri dari berbagai faktor biografikal dan psikologis memengaruhi perilaku dan respons individu terhadap situasi di tempat kerja. Selain itu, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap juga mempengaruhi kemampuan individu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi, baik yang berasal dari dorongan internal maupun eksternal, adalah pendorong utama yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai hasilnya, memahami karakteristik individu, kompetensi, dan motivasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam lingkungan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Se-Jawa Timur, dengan fokus utama pada pegawai AR. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa relevansi antara bidang pekerjaan dan pendidikan yang diambil akan berdampak pada kinerja yang optimal. Namun, dalam praktiknya, BPJS Ketenagakerjaan tidak memberikan persyaratan pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saat pendaftaran pegawai. Hal ini menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan analisis guna menguji kebenaran asumsi tersebut.

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode deskriptif dan verifikatif, dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015), pendekatan deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik variabel independen tanpa membandingkan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Dalam penelitian ini, pendekatan deskriptif diterapkan untuk mengeksplorasi persepsi pegawai terhadap karakteristik pekerjaan, karakteristik individu, kompetensi, dan pemberian motivasi. Sementara itu, pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti.

A. Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai AR dan AR Khusus di BPJS Ketenagakerjaan Se-Jawa Timur, yang berjumlah 137 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Proportional Random Sampling, yang bertujuan untuk memperoleh sampel yang mewakili setiap strata atau wilayah, dengan proporsi yang seimbang antara subjek dalam masing-masing strata (Arikunto, 2006). Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner (angket), yang merupakan daftar pertanyaan untuk menggali informasi dari responden (Ferdinand, 2011). Untuk mengukur hasil tanggapan responden, digunakan skala Likert, di mana jawaban yang paling mendukung diberi skor tertinggi (5), sedangkan jawaban yang kurang mendukung diberi skor terendah (1).

B. Variabel Penelitian

- a. Variabel Independen (X)** mencakup karakteristik individu (X1), karakteristik pekerjaan (X2), dan kompetensi (X3). Menurut Sugiyono (2015), variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen.
- b. Variabel Intervening (Y1)**, yang dalam penelitian ini adalah motivasi, berfungsi sebagai variabel penghubung yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa variabel intervening tidak dapat diukur langsung, tetapi berperan sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen.

c. **Variabel Dependen (Y2)** adalah kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh variabel independen dan intervening. Kinerja merupakan variabel yang menjadi akibat dari adanya pengaruh dari variabel lain dalam penelitian ini.

Untuk menganalisis hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Ghozali (2011) menyatakan bahwa analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel-variabel. Analisis jalur ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, terutama dalam konteks pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening.

C. Uji Hipotesis

Beberapa teknik uji statistik digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini:

- a. **Uji Signifikansi Partial (Uji t):** Uji t digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Jika nilai probability t lebih kecil dari 0,05, maka variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2012).
- b. **Uji Koefisien Determinasi (R²):** Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R² yang kecil menunjukkan bahwa variabel independen hanya sedikit menjelaskan variasi pada variabel dependen, sementara nilai yang mendekati 1 menunjukkan penjelasan yang sangat baik dari model tersebut. Namun, R² dapat bias jika ada banyak variabel independen dalam model, sehingga disarankan untuk menggunakan nilai Adjusted R² (Ghozali, 2013).
- c. **Uji Jalur (Path Analysis):** Teknik ini digunakan untuk menguji kontribusi koefisien jalur dalam diagram jalur hubungan kausal antara variabel-variabel dalam model penelitian. Riduwan dan Kuncoro (2008) menjelaskan bahwa uji jalur mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur variabel dependen ke variabel intervening dan koefisien jalur variabel intervening ke variabel dependen.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji asumsi bahwa relevansi antara bidang pendidikan dan pekerjaan mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu,

motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan model struktural dan substruktural yang digunakan, hasil penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

A. Koefisien Jalur Persamaan Struktural Model 1 dan Model 2

- a. **Model 1:** Menunjukkan pengaruh signifikan dari karakteristik individu (X1), karakteristik pekerjaan (X2), dan kompetensi (X3) terhadap motivasi (Y1).

Koefisien jalur untuk setiap variabel adalah:

1. X1 terhadap Y1: 0,352
2. X2 terhadap Y1: 0,288
3. X3 terhadap Y1: 0,283 Sehingga persamaan model 1 adalah:

$$Y1=0,352X1+0,288X2+0,283X3+\epsilon_1 Y1 = \\ 0,352 X1 + 0,288 X2 + 0,283 X3 + \epsilon_1$$

- b. **Model 2:** Mengkaji pengaruh variabel-variabel independen terhadap kinerja (Z), dengan koefisien jalur sebagai berikut:

1. X1 terhadap Y2: 0,135
2. X2 terhadap Y2: 0,186
3. X3 terhadap Y2: 0,417
4. Y1 terhadap Z: 0,161 Sehingga persamaan model 2 adalah:

$$Z=0,135X1+0,186X2+0,417X3+0,161Y1+\epsilon_2 Z = \\ 0,135 X1 + 0,186 X2 + 0,417 X3 + 0,161 Y1 + \epsilon_2$$

B. Uji R-Square Substruktural Model 1

Model ini mengukur pengaruh karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi terhadap motivasi. Berdasarkan hasil uji, nilai R-square sebesar 0,623 mengindikasikan bahwa 62,3% variasi dalam motivasi dapat dijelaskan oleh tiga variabel tersebut.

C. Uji t Parsial Substruktural Model 1

Uji t parsial menunjukkan bahwa:

- **Karakteristik Individu (X1)** berpengaruh signifikan terhadap motivasi (t hitung = 4,695, sig = 0,000).
- **Karakteristik Pekerjaan (X2)** berpengaruh signifikan terhadap motivasi (t hitung = 2,953, sig = 0,004).
- **Kompetensi (X3)** berpengaruh signifikan terhadap motivasi (t hitung = 2,845, sig = 0,005).

D. Uji R-Square Substruktural Model 2

Model ini mengukur pengaruh variabel individu, pekerjaan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja. Nilai R-square sebesar 0,621 berarti bahwa 62,1% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut.

E. Uji t Parsial Substruktural Model 2

Uji t parsial menunjukkan bahwa:

- **Karakteristik Individu (X1)** tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (t hitung = 1,611, sig = 0,111).
- **Karakteristik Pekerjaan (X2)** tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (t hitung = 1,814, sig = 0,073).
- **Kompetensi (X3)** berpengaruh signifikan terhadap kinerja (t hitung = 3,996, sig = 0,000).
- **Motivasi (Y1)** tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (t hitung = 1,584, sig = 0,116).

F. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Tabel berikut merangkum pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari variabel-variabel dalam penelitian ini:

Pengaruh Variabel	Koef. Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1 → Y1	0,352	0,352	0	0,352
X2 → Y1	0,288	0,288	0	0,288
X3 → Y1	0,283	0,283	0	0,283
X1 → Y2	0,135	0,135	0,047	0,182
X2 → Y2	0,186	0,186	0,054	0,240
X3 → Y2	0,417	0,417	0,118	0,535
Y1 → Y2	0,161	0,161	0	0,161

1. **Model 1:** Pengaruh karakteristik individu (H1), karakteristik pekerjaan (H2), dan kompetensi (H3) terhadap motivasi terbukti signifikan (t hitung > 2 , t -sig $< 0,05$).
2. **Model 2:** Pengaruh kompetensi terhadap kinerja (H6) terbukti signifikan, sedangkan pengaruh karakteristik individu (H4), pekerjaan (H5), dan motivasi (H7) terhadap kinerja tidak terbukti signifikan.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis jalur dan uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.
- b. Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
- c. Motivasi, karakteristik individu, dan pekerjaan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja secara signifikan.

Penelitian ini membahas pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan beberapa hubungan signifikan dan tidak signifikan antara variabel-variabel tersebut. Secara umum, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi berpengaruh terhadap motivasi pegawai, sementara pengaruh terhadap kinerja menunjukkan hasil yang lebih bervariasi. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi hasil penelitian tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu adalah faktor penting dalam mempengaruhi motivasi pegawai. Karakteristik individu, menurut Prasetyo (2008:29), merujuk pada sifat khas dan perwatakan tertentu yang dimiliki oleh individu. Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda, dan pemenuhan karakteristik individu yang tepat dapat memberikan efek positif terhadap motivasi kerja mereka. Sutrisno (2009:116) menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor internal, di mana karakteristik individu merupakan bagian dari faktor ini. Oleh karena itu, karakteristik pribadi yang mendukung akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan.

Selain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi, dengan nilai signifikansi 0,004. Mangkunegara (2011:74) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan yang jelas dan terstruktur dengan baik dapat mempermudah pekerjaan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam

konteks penelitian ini, karakteristik pekerjaan sebagai faktor eksternal memengaruhi motivasi, karena pekerjaan yang terstruktur dan memiliki target yang jelas dapat meningkatkan kompetisi positif di kalangan karyawan dan menciptakan iklim organisasi yang mendukung produktivitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Sutrisno (2009:116) yang membedakan antara faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi motivasi. Karakteristik pekerjaan yang memotivasi karyawan untuk mencapai target tertentu berfungsi untuk meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Kompetensi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dengan nilai signifikansi 0,004. Kompetensi yang relevan dengan pekerjaan memberikan kontribusi besar terhadap motivasi karyawan. Robbins dan Coulter (2012:431) mengaitkan kompetensi dengan kebutuhan aktualisasi diri menurut Maslow, yaitu keinginan untuk berkembang dan menunjukkan kemampuan dalam pekerjaan. Sedarmayanti (2007:133) mengidentifikasi beberapa aspek kompetensi, seperti fleksibilitas, kemampuan belajar, motivasi untuk berprestasi, dan kerja sama tim. Salah satu aspek kompetensi yang mendukung hasil penelitian ini adalah "achievement motivation," yaitu keinginan untuk mencapai prestasi dan menghasilkan kerja yang lebih baik. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik akan merasa lebih mampu dalam melaksanakan tugas mereka, yang kemudian meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras dengan harapan dapat memperoleh pengakuan dan pengembangan karier.

Meskipun karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi, penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi 0,111, yang lebih besar dari alpha 0,05, sehingga tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara karakteristik individu dan kinerja. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh Jakfar dan Musa Djamaludin yang menunjukkan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian, di mana penelitian sebelumnya dilakukan pada lembaga pendidikan dan pemerintahan daerah, sementara penelitian ini dilakukan di lembaga negara dengan area yang lebih heterogen di Jawa Timur. Keberagaman karakteristik di tiap kantor yang berbeda dapat memengaruhi hasil kinerja yang dicapai. Karakteristik pekerjaan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun nilai signifikansi 0,073 menunjukkan hasil yang mendekati signifikan. Menurut Mangkunegara (2011:74), karakteristik pekerjaan yang jelas dan terstruktur dengan baik seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian ini, ditemukan adanya perbedaan implementasi karakteristik pekerjaan di antara kantor cabang yang sudah mapan dengan kantor cabang

perintis. Di kantor cabang perintis, banyak pegawai yang mendapatkan tugas ganda, yang mengakibatkan adaptasi mekanisme pelaksanaan yang tidak selalu sesuai dengan standar pekerjaan. Faktor ini mungkin menjelaskan mengapa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai signifikansi 0,000, yang jauh lebih kecil dari alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sutrisno (2011:208) menyatakan bahwa kompetensi sangat penting dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, serta sistem remunerasi. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun rekrutmen tidak selalu mempertimbangkan kesesuaian bidang studi dengan pekerjaan, kompetensi yang relevan tetap menentukan tingkat kinerja yang dicapai. Meskipun motivasi seharusnya berperan sebagai pendorong kinerja, penelitian ini menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil ini bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor penggerak dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja (Oemar, 2009:175). Di lapangan, pemberian penghargaan yang tidak konsisten dan adanya perbedaan cara pemberian motivasi antar kantor dapat mengurangi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Banyak karyawan yang tidak merasa bahwa penghargaan yang diberikan mencerminkan prestasi kerja yang sesungguhnya, dan lebih dipengaruhi oleh kedekatan pribadi dengan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi yang tidak adil dan kurang efektif mengurangi dampak positif yang seharusnya muncul dalam kinerja karyawan. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi sebagai mediasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi dapat memberikan pengaruh parsial terhadap variabel bebas, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja secara langsung. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja. Namun, pengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang lebih bervariasi. Pengaruh karakteristik individu dan pekerjaan terhadap kinerja tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini, yang

mungkin dipengaruhi oleh faktor konteks dan perbedaan implementasi di lapangan. Meskipun motivasi berpengaruh terhadap motivasi, pengaruhnya terhadap kinerja lebih terbatas, dan faktor-faktor lain seperti penghargaan yang adil dan konsisten perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor, seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi, memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Se Jawa Timur. Karakteristik individu yang diperhatikan dengan lebih baik, seperti status pernikahan, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Demikian juga dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan keahlian karyawan, serta kompetensi yang relevan dengan pekerjaan mereka, berpengaruh signifikan dalam mendorong motivasi untuk bekerja lebih baik.

Namun, pengaruh karakteristik individu dan pekerjaan terhadap kinerja tidak ditemukan signifikan. Meskipun karakteristik tersebut mempengaruhi motivasi, dampaknya terhadap kinerja secara langsung terbatas. Oleh karena itu, upaya untuk memperkuat karakteristik individu dan pekerjaan harus dilakukan dengan lebih tepat agar memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja. Sebaliknya, kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya ketika latar belakang pendidikan pelamar relevan dengan bidang pekerjaan yang dihadapi, yang akan meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Meskipun motivasi memiliki dampak terhadap kinerja, pengaruhnya tidak ditemukan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan motivasi yang ada saat ini harus dilakukan dengan lebih efektif agar dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu, pekerjaan, dan kompetensi memang dapat memengaruhi kinerja melalui motivasi, namun dampaknya masih terbatas dan membutuhkan perbaikan lebih lanjut agar dapat berkontribusi lebih signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi di BPJS Ketenagakerjaan Se Jawa Timur. Salah satunya adalah perbaikan sistem rekrutmen dengan menambahkan kriteria yang relevan, seperti status pernikahan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan. Selain itu, peningkatan karakteristik pekerjaan, seperti penyesuaian deskripsi pekerjaan dan pelatihan yang tepat, juga sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dukungan motivasi dari pimpinan juga sangat penting, mengingat beberapa karyawan

masih merasa kurang termotivasi. Pimpinan diharapkan memberikan dorongan melalui pengawasan kinerja, pemberian penghargaan, serta menyediakan ruang bagi aspirasi karyawan. Selain itu, perlu diadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan yang ada.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain tidak dapat mengakses data Key Performance Indicator (KPI) yang bersifat rahasia. Data yang digunakan berasal dari kuisioner yang mengandung unsur kuantitatif dan kualitatif, yang membatasi pemahaman lebih dalam tentang pengaruh faktor-faktor yang diteliti terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut disarankan untuk menggunakan data KPI yang lebih konkret dan menggabungkan variabel lain seperti pengawasan, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif atau kuantitatif lainnya akan memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- Achmadi, A., & Narbuko, C. (2013). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Adi, P. (2008). *Analisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah BMT Kaffah Yogyakarta (Skripsi)*. Surakarta: FE STAIN.
- Adisasmita, R. (2005). *Dasar-dasar ekonomi wilayah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Agus, A. R. (2013). *Psikologi sosial: Integrasi pengetahuan wahyu dan pengetahuan empirik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ahmadi, & Supriyono. (2003). *Teori belajar dan pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anggoro, M. T. (2007). *Metode penelitian*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Anoraga, P. (2007). *Pengantar bisnis: Pengelolaan bisnis dalam era globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. (2003). *Prosedur penelitian: Suatu praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Asri Laksmi Riani, M. (2011). *Perspektif kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.

- Augusty, F. (2011). Metode penelitian manajemen. Semarang: Indoprint.
- B. Uno, H. (2008). Teori motivasi dan pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun, W. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2008). Human resource management (11th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dharma, S. (2012). Manajemen kinerja: Falsafah, teori, dan penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djamarah, S. B. (2002). Psikologi belajar. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Edy, S. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana.
- Fahmi, I. (2010). Manajemen kinerja. Bandung: Alfabet.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, O. (2009). Kurikulum dan pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, O. (2011). Proses belajar mengajar. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). Manajemen sumber daya manusia (Cetakan 9). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). Kompetensi plus. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Perilaku dan manajemen organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Suandi, E. (2003). Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, A., & Riduwan. (2008). Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. (2006). Perilaku organisasi (Edisi 10). Yogyakarta: PT Andi.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2007). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marno, & Idris, M. (2008). Strategi & metode pengajaran: Menciptakan keterampilan mengajar yang efektif dan edukatif. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). Manajemen sumber daya manusia (Jilid 1). Jakarta:

Salemba Empat.

- Moehariono. (2010). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moehariono. (2012). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Munandar, S. C. U. (2012). Pengembangan kreativitas anak berbakat. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nazir, M. (2011). Metode penelitian (Cetakan 6). Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2011). Cara menggunakan dan memaknai analisis jalur (Path Analysis) (Cetakan ke-3). Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku organisasi (Edisi 10). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P. (2009). Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). United States of America: Pearson Education Limited.
- Rojuaniah. (2015). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja (studi kasus pada perusahaan manufaktur di wilayah Tangerang, Banten). Proceedings Book Seminar dan Konferensi Nasional 2015: ISBN 978-602-17102-3-4. Universitas Negeri Jakarta.
- Sadili, S. (2006). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Sanjaya, W. (2006). Strategi pembelajaran. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sardiman, A. M. (2011). Interaksi dan motivasi belajar mengajar. Jakarta: Rajawali Press.
- Sedarmayanti. (2007). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2008). Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama). Jakarta: Binapura Aksara.
- Singarimbun, M. (2006). Metode penelitian survai. Jakarta: LP3ES.
- Sjafri. (2007). Manajemen mutu sumber daya manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sofyan, B. (2006). Commercial bank management. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudarmanto. (2014). Kinerja dan pengembangan kompensasi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: PT

Alfabeta.

Supranto, J. (2007). Perilaku konsumen dan strategi pemasaran untuk memenangkan persaingan bisnis. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sutrisno, E. (2009). Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis. Bandung: Alfabeta.

Thoha, M. (2012). Perilaku organisasi: Konsep dasar dan implikasinya. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Umar, H. (2003). Riset pemasaran dan perilaku konsumen. Jakarta: Gramedia.

Wibowo. (2007). Manajemen kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wibowo. (2011). Manajemen kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.