

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

**Gita Sicilia<sup>1)</sup>  
Marzolina<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup> Program Pascasarjana Universitas Riau, Pekanbaru*

*<sup>2)</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru*

**Abstract.** *This study aims to determine the effect of factors leadership, career development and motivation on job satisfaction of employee of Bank Riau Kepri Main Branch Office Pekanbaru. As the dependent variable is a leadership, career development and motivation, while the independent variable is job satisfaction. The method of analysis used in this study is descriptive statistical analysis method and inferential statistics through Multiple Regression. Methods Research using census method, in which the entire population of as many as 111 employees of Bank Riau Kepri Main Branch Office Pekanbaru, used as a sample as well as research respondents. Before testing the hypothesis, test the validity and reliability of the primary data questionnaire using SPSS version 17.0. Regression equations were then tested with analysis of classical assumption of normality test, Multicollinearity Test, Test Heteroskidasity and Test Autocorrelation. Analysis of the influence of the independent variables with the dependent variable analysis performed with the t test, F test, the coefficient determinant (Adjusted R<sup>2</sup>) and correlation coefficient (R). Partial results showed leadership factor has no effect on employee job satisfaction but simultantly factors of leadership, career development and motivation has an influence on employee job satisfaction of Riau Kepri Bank Main Branch Office Pekanbaru*

*Keywords: Leadership, Career Development, Motivation, Job Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan keuntungan dan kesejahteraan bagi karyawannya melalui proses manajemen dengan cara mengkombinasikan faktor dana, sarana dan teknologi, serta sumber daya manusia kedalam suatu sistim dan prosedur kerja yang efisien dan efektif. Faktor Sumber Daya Manusia memegang peran yang sangat penting dalam operasionalisasi dan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus lebih banyak memperhatikan faktor-faktor yang menyangkut sumberdaya manusia dengan segala tingkat dan bermacam kebutuhannya.

Ranupandojo dan Husnan (2003:119) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan adalah gaji yang pantas,

pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Salah satu jenis kebutuhan karyawan dari pekerjaannya adalah adanya kesempatan untuk pengembangan diri dan pengembangan karir dalam pekerjaan. Pengembangan karir bertujuan untuk menunjukkan proses peningkatan kemampuan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan pengembangan karir diharapkan karyawan akan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena hak dan kewajiban karyawan mengalami

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU

keseleraan antara fungsi, peran dan tanggung jawab karyawan.

Robbins (2006:118) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah motivasi dan kepuasan kerja. Menurut Luthans (2006:172) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru merupakan salah satu lembaga perbankan di Pekanbaru yang berfungsi menyelenggarakan pelayanan transaksi keuangan dan perbankan kepada masyarakat.

Dari pengamatan awal penulis terhadap rekapitulasi jawaban kuesioner tingkat kepuasan kerja terhadap 111 karyawan PT. Bank Riau Kepri selama tahun 2013, dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 46 (empat puluh enam) butir pernyataan dengan hasil seperti dibawah:

**Tabel 1. Tingkat Kepuasan Kerja (Corporate Organizational & Climate Index) PT. Bank Riau Kepri Tahun 2011-2013**

No	Parameter	2011	2012	2013	Prediket	+/-
1	<i>Autonomy</i>	2,87	2,99	2,86	Cukup	(0,14)
2	<i>Role Clarity</i>	3,81	3,86	3,80	Baik	(0,06)
3	<i>Communication</i>	3,87	3,91	3,59	Baik	(0,32)
4	<i>Management style</i>	3,80	3,86	3,69	Baik	(0,17)
5	<i>Performance feedback</i>	3,59	3,73	3,61	Baik	(0,12)
6	<i>Career development</i>	3,78	3,81	3,77	Baik	(0,04)

Sumber: Div. *Human Capital* PT Bank Riau Kepri 2013

Dari tabel 1 diatas terlihat bahwa kondisi kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri menurun dari tahun 2011 hingga tahun 2013, karyawan lebih banyak menunjukkan ketidak kesetujuannya terhadap gaya kepemimpinan, proses pengembangan karir dan Otonomi Pekerjaan (*Autonomy*).

Faktor lain yang yang menjadi masalah adalah rendahnya motivasi kerja karyawan karena penempatan jabatan, jenjang karir dan peluang untuk aktualisasi diri yang masih samar, tidak adanya perhatian dan penghargaan dari pimpinan, keharmonisan dan kurangnya kenyamanan dalam bekerja. Sistik pengembangan karir di lingkungan Bank Riau Kepri Pekanbaru belum berjalan sebagaimana mestinya. Promosi jabatan yang dilakukan pada karyawan belum adil dan tidak objektif sehingga menimbulkan kesenjangan dan kecemburuan antar karyawan yang membuat tingkat kepuasan kerja karyawan menurun.

## TELAAH PUSTAKA

### **Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2004:13) kepuasan kerja adalah perasaan yang dinikmati dalam pekerjaan, penempatan, perlakuan atasan, hubungan dengan rekan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang baik.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Menurut Almigo (2004: 67) ada lima hal penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- Pekerjaan, sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- Upah atau gaji, yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.

- c. Penyelia atau pengawasan kerja, yaitu kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan.
- d. Kesempatan promosi, yaitu keadaan kesempatan untuk maju.
- e. Rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompoten

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Burt (Anoraga, 2009:98) indikator - indikator yang menentukan terbentuknya kepuasan kerja adalah :

- a. Lingkungan, terdiri dari tingkat pekerjaan, isi pekerjaan, pimpinan yang penuh perhatian, kesempatan promosi, interaksi sosial dan bekerja dalam kelompok.
- b. Faktor individual, terdiri dari jenis kelamin, lamanya bekerja dan tingkat pendidikan.
- c. Rasa aman merupakan situasi tenang dalam kerja, rasa bebas dari tekanan, jaminan dan kelangsungan pekerjaan.
- d. Kondisi kerja merupakan kenyamanan ruang kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi aktivitas kerja, luas sempitnya ruangan, pergantian udara, ruangan yang terbuka dan ketenangan bekerja.
- e. Waktu istirahat, maksudnya adalah istirahat yang resmi diberikan perusahaan.

### **Kepemimpinan.**

Menurut Veitzhal Rivai (2009:88), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Veitzhal Rivai (2009:88), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **Indikator Kepemimpinan**

Indikator perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal (Hasibuan, 2004:213), yaitu sebagai berikut:

#### **1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)**

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

#### **2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)**

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

#### **3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)**

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

#### **4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)**

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin.

### **Pengembangan Karir**

Handoko (2006:123 ) bahwa, "Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir."

### **Indikator Pengembangan karir**

Menurut Siagian (2004:207), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam

hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karir nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

### **Motivasi**

Robbins (2008:222-223) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha.

Menurut V. Rivai (2005:456), indikator mengenai motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja.

Rasa aman karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga tidak ada

- kendala yang berarti yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil.  
Mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan dan kesesuaian gaji standar kerja dengan beban tugas yang diberikan.
  3. Lingkungan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan untuk melaksanakan kerja atau tugas dengan baik sehingga karyawan bekerja dengan lingkungan yang menyenangkan.
  4. Penghargaan atas hasil kerja.  
Penghargaan atas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan, sehingga membuat karyawan merasa dihargai.

### **Kerangka Pemikiran**

Didalam kegiatan perusahaan, dibutuhkan pegawai yang benar-benar mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan perencanaan awal yang telah dibuat. Kegiatan pengembangan karir merupakan faktor yang sangat berpengaruh didalam sebuah perusahaan. Tidaklah heran faktor yang satu ini menjadi salah satu pemicu utama bagi karyawan dalam menentukan langkah karirnya kedepan dan bagi perusahaan adalah penentuan langkah strategik perusahaan kedepan.

Selanjutnya kepemimpinan dalam perusahaan harus berusaha memberikan inspirasi semangat dan kegairahan kerja kepada pegawai agar hasil kerja dapat ditingkatkan karyawan untuk memperoleh pengembangan karir tersebut. Kegiatan ini dikenal dengan istilah motivasi. Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan maupun

dilakukan oleh karyawan itu sendiri yang bertujuan untuk memperjuangkan posisi yang diharapkan pada waktu yang akan datang sebagai bagian dari proses karirnya.

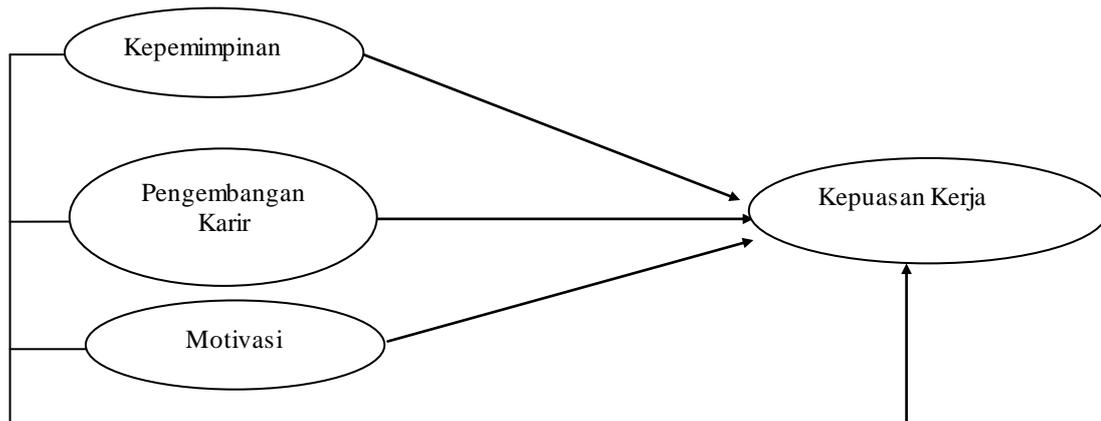
Untuk meraih pengembangan karir yang lebih baik karyawan perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya diantaranya perlakuan adil dalam berkarir, kepedulian atasan secara langsung, informasi peluang promosi, minat untuk dipromosikan serta tingkat kepuasan.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Karena dengan adanya motivasi karyawan akan mendorong untuk bekerja dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Motivasi digunakan sebagai pemacu/dorongan bagi karyawan untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhannya dan dalam mencapai tujuannya.

Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan ataupun pegawai telah merasa puas dengan pekerjaan mereka tentu karyawan akan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, sedangkan dikaitkan dengan motivasi dan pengembangan karir, kedua hal itu sangat penting karena merupakan salah satu pendorong bagi karyawan untuk memaksimalkan kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan kerangka fikir inilah maka menurut penulis bahwa ada pengaruh pola kepemimpinan, pengembangan karir terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Lebih sederhananya kerangka pemikiran ini penulis gambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1. Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**



### **Hipotesis**

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) hubungan variabel, maka hipotesis dalam penelitian terdapat 4 dugaan, yaitu sebagai berikut :

- 1).Hipothesis pertama, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.
- 2).Hipothesis kedua, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru
- 3).Hipothesis ketiga, variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru
- 4).Hipothesis keempat, kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi secara serempak terhadap kepuasan kerja kerja karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank Riau Kepri Cabang Utama Jalan Sudirman No.377 Pekanbaru. Hal ini didasarkan atas pertimbangan berbagai faktor yaitu Cabang Utama memiliki jumlah karyawan paling banyak diantara Cabang dan Capem yang ada di wilayah Riau dan Kepri yaitu 111 orang karyawan. Transaksi perbankan yang ada pada PT Bank Riau Kepri Cabang Utama terbilang kompleks, hal ini

menuntut setiap karyawan harus memiliki *skill* dan tanggung jawab besar untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### **Populasi dan Sampel.**

Menurut Sugiyono (2004:57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru berjumlah 111 orang. Sampel diambil dengan metode sensus dimana seluruh populasi yaitu sebanyak 111 orang dijadikan sebagai sampel penelitian.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial melalui Analisis Regresi Berganda.

### **Uji Validitas dan Realibilitas**

Sebelumnya, kuesioner diuji validitas dan realibilitasnya dengan menggunakan program SPSS versi 17. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidak validnya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Sedangkan uji

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU

reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

## Uji Asumsi Klassik

### Uji Normalitas.

Uji normalitas dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga (Ghozali, 2006).

### Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap (Ghozali, 2006). Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak.

### Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri, artinya bahwa nilai dari variabel dependen tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri, baik nilai variabel sebelumnya atau nilai periode sesudahnya (Ghozali:2006).

### Analisis Regresi Berganda.

Untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, ditunjukkan dengan model regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana  $Y$  = variabel dependen atau kepuasan kerja karyawan

$a$  = nilai konstanta.

$b_1$  = parameter yang dicari nilainya untuk kepemimpinan

$X_1$  = variabel independen tentang kepemimpinan.

$b_2$  = parameter yang dicari nilainya untuk pengembangan karir.

$X_2$  = variabel independen tentang pengembangan karir

$b_3$  = parameter yang dicari nilainya untuk motivasi kerja

$X_3$  = variabel independen tentang motivasi kerja

### Uji Hipotesis.

Untuk melakukan uji hipotesis terhadap hasil persamaan Regresi dilakukan dengan :

- Uji secara individu atau uji terhadap masing-masing koefisien regresi dengan menggunakan uji T (T-test)
- Uji secara serempak atau uji terhadap semua koefisien regresi secara bersama-sama, yaitu dengan menggunakan uji F (F-test).
- Uji Korelasi (nilai R dan R<sup>2</sup>)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis data

#### Uji Validitas

Dari hasil uji validitas terhadap variabel-variabel diatas, diperoleh masing-masing nilai korelasi setiap skor jawaban pertanyaan terhadap skor total pertanyaan. Nilai korelasi ini kemudian dibandingkan dengan nilai **r-tabel signifikansi 0,05 uji 2 sisi (2-tailed) dan jumlah data (n)=111 yang diperoleh nilai r-tabelnya adalah sebesar 0,210.**

Hasil output komputer pada Tabel 2 dibawah ini menunjukkan bahwa semua nilai r hitung pada kolom paling kanan atau baris paling bawah dari masing-masing variabel kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi dan

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

kepuasan kerja (nilai pada baris atau kolom skor total Pearson Correlation) lebih besar dari r-tabel = 0,210, sehingga semua hasil pertanyaan dari variabel

kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja adalah valid.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas (r-hitung) Variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Pertanyaan .	Variabel penelitian			
	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Motivasi	Kepuasan Kerja
Indikator1	0,490	0,274	0,666	0,412
Indikator2	0,591	0,533	0,665	0,461
Indikator3	0,815	0,657	0,713	0,689
Indikator4	0,743	0,743	0,699	0,723
Indikator5	0,321	0,574	0,590	0,569
Indikator6	0,519	0,607	0,632	0,706
Indikator7	0,783	0,661	0,507	0,405
Indikator8	0,477	0,505	0,522	0,287
Indikator9	0,517	0,537	0,235	0,377

**Uji Reliabilitas.**

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan kerja**

Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,753	9	,728	9

**Variabel Kepemimpinan**

**Variabel Pengembangan Karir**

Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,732	9	,612	9

**Variabel Motivasi Kerja**

**Variabel Kepuasan Kerja**

Sumber : Hasil Olahan Data, 2014

Hasil uji Cronbach's Alpha yang menunjukkan nilai realibilitas variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja dimana nilainya lebih besar dari 0,6 maka instrumen pada pada variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja dianggap reliabel.

**Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif terhadap hasil jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada responden untuk mengetahui informasi tentang distribusi data variabel Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai berikut:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

**Variabel Kepemimpinan (X1).**

**Tabel 4. Distribusi Jawaban Responden, Rata-Rata Skor Indikator dan Rata-rata Skor Variabel Kepemimpinan**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)				Rata-rata Indikator
	SS (4)	S (3)	TS(2)	STS (1)	
Target	4,5	82,9	12,6	-	2,92
Bimbingan	4,5	63,1	32,4	-	2,72
Pengawasan	4,5	31,5	64,0	-	2,41
Ramah	5,4	56,8	37,8	-	2,68
Kepedulian	9,0	55,9	35,1	-	2,74
Adil	7,2	59,5	33,3	-	2,74
Terima saran	3,6	27,9	68,5	-	2,35
Penghargaan	5,4	40,5	54,1	-	2,51
Dorongan	5,4	51,4	43,2	-	2,62
Rata-rata skor variabel Kepemimpinan					2,63

Dari tabel 4 diatas terlihat bahwa jawaban responden yang terhadap faktor kepemimpinan menunjukkan penilaian yang baik dan positif yang ditunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar 2,63. Dari tabel diatas juga terlihat bahwa indikator 1 memiliki nilai tertinggi (2,92) yang dinilai responden bahwa pimpinan menetapkan

target yang harus dicapai dalam setiap jenis pekerjaan, sedangkan indikator 7 bahwa Pimpinan bersedia menerima saran dan pendapat karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan direspon positif dengan skor terendah yaitu masing-masing 2,35.

**Variabel Pengembangan Karir (X2).**

**Tabel 5. Distribusi Jawaban Responden, Rata-Rata Skor Indikator dan Rata-rata Skor Variabel Pengembangan Karir**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)				Rata-rata Indikator
	SS (4)	S (3)	TS(2)	STS (1)	
Objektifitas	23,4	73,9	2,7	-	3,21
Transparan	7,2	64,0	28,8	-	2,78
Feedback	4,5	63,1	32,4	-	2,72
Informasi	4,5	31,5	64,0	-	2,41
Peluang karir	9,9	76,6	13,5	-	2,96
Kompetensi	7,2	59,5	33,3	-	2,74
Prestasi kerja	3,6	27,9	68,5	-	2,35
Prosedural	5,4	40,5	54,1	-	2,51
Posisi	7,2	44,1	48,6	-	2,59
Rata-rata skor variabel Pengembangan Karir					2,70

Dari tabel 5 diatas terlihat bahwa jawaban responden terhadap variabel pengembangan karir menunjukkan

penilaian yang baik dan positif yang ditunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar 2,70. Dari tabel diatas terlihat bahwa

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

indikator 1 bahwa Promosi yang dilakukan berlangsung objektif direspon positif dengan nilai skor tertinggi 3,21, sedangkan indikator 7 bahwa karyawan yang

memiliki prestasi dipromosikan lebih cepat direspon positif dengan skor terendah yaitu sebesar 2,35.

**Variabel Motivasi (X3).**

**Tabel 6. Distribusi Jawaban Responden, Rata-Rata Skor Indikator dan Rata-rata Skor Variabel Motivasi**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)				Rata-rata Indikator
	SS (4)	S (3)	TS(2)	STS (1)	
Minat	4,5	82,9	12,6	-	2,92
Kemampuan	4,5	63,1	32,4	-	2,72
Semangat	4,5	31,5	64,0	-	2,41
Tantangan	9,9	76,6	13,5	-	2,96
Gaji	7,2	59,5	33,3	-	2,74
Rekan kerja	3,6	27,9	68,5	-	2,35
Lingkungan	5,4	40,5	54,1	-	2,51
Faktor Atasan	6,3	66,7	27,0	-	2,79
Keinginan	10,8	40,5	48,6	-	2,62
Rata-rata skor variabel Motivasi					2,67

Dari tabel 6 diatas terlihat bahwa jawaban responden terhadap faktor kemampuan menunjukkan penilaian yang baik dan positif yang ditunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar 2,67. Dari tabel diatas juga terlihat bahwa indikator 4 pekerjaan yang unik dan membuat responden tertantang untuk

menyelesaikannya direspon positif dengan nilai skor tertinggi 2,96, sedangkan indikator 6 tentang kondisi rekan kerja yang menunjukkan sikap yang harmonis dan saling membantu dalam bekerja direspon positif tapi dengan dengan skor terendah yaitu sebesar 2,35

**Variabel Kepuasan Kerja (Y).**

**Tabel 7. Distribusi Jawaban Responden, Rata-Rata Skor Indikator dan Rata-rata Skor Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)				Rata-rata Indikator
	SS (4)	S (3)	TS(2)	STS (1)	
Pekerjaan	6,3	80,2	13,5	-	2,93
Kebosanan	19,8	56,8	23,4	-	2,96
Menarik	5,4	82,0	12,6	-	2,93
Dukunga sarana	6,3	83,1	38,6	-	2,76
Karir	7,2	30,6	62,2	-	2,45
Perlakuan sama	12,6	73,9	13,5	-	2,99
Kondisi Sarana	24,4	47,7	27,9	-	2,96
Lingkungan	18,9	60,4	20,7	-	2,98
Semangat	11,7	49,5	38,7	-	2,73
Rata-rata skor variabel Kepuasa Kerja					2,85

Dari Tabel 7 diatas terlihat bahwa jawaban responden terhadap unsur kepuasan kerja karyawan menunjukkan

penilaian yang baik dan positif yang ditunjukkan nilai rata-rata variabel sebesar 2,85. Dari tabel diatas juga terlihat bahwa

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

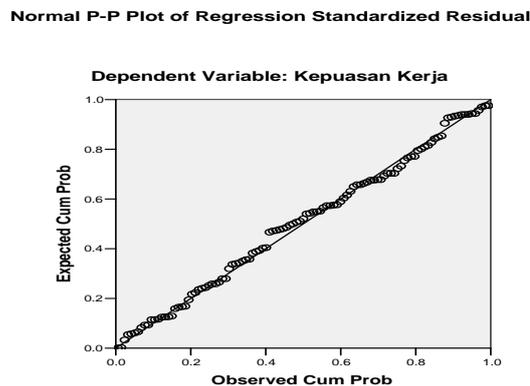
indikator 6 tentang sarana dan prasarana kerja memadai direspon positif dengan nilai skor tertinggi 2,99, sedangkan indikator 5 tentang adanya kejelasan

tentang pengembangan karir, penempatan dan promosi jabatan ditanggapi positif dengan skor terendah 2,45.

**Uji Asumsi Klasik.**

**Uji Normalitas Data.**

**Gambar 2. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Sumber : Hasil Olahan Data, 2014**

Hasil olahan SPSS terlihat pada gambar "Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual", diatas, menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

Dengan menggunakan uji One Sampel Kolmogorov –Smirnov untuk melihat normalitas data terlihat pada tabel dibawah dimana nilai signifikan (Asym.Sig.2 tailed) nya sebesar 0,809 dan nilainya lebih besar dari 0,05 berarti residual terdistribusi dengan normal.

**Tabel 8. Uji Normalitas One Sampel Kolmogorov –Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,27224762
Most Extreme Differences	Absolute	,061
	Positive	,042
	Negative	-,061
Kolmogorov-Smirnov Z		,639
Asymp. Sig. (2-tailed)		,809

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

**Uji Multikolinieritas.**

Hasil olahan program SPSS dapat dilihat pada tabel "Coefficients" berikut dan dari hasil output uji data didapatkan bahwa nilai VIF variabel kepemimpinan = 5,347, pengembangan karir=6,124 dan motivasi = 5,145, dimana nilainya lebih

kecil dari 10 dan nilai pada kolom Tolerance untuk variabel kepemimpinan = 0,187, pengembangan karir=0,163 dan motivasi = 0,194 lebih besar dari 0,1 ini berarti model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 9. Tabel Hasil Uji Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,758	1,076		5,354	,000		
	Kepemimpinan	,092	,097	,102	,944	,347	,187	5,347
	Karir	,292	,106	,321	2,771	,007	,163	6,124
	Motivasi	,450	,099	,484	4,547	,000	,194	5,155

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olahan Data, 2014

**Uji Heteroskedastisitas.**

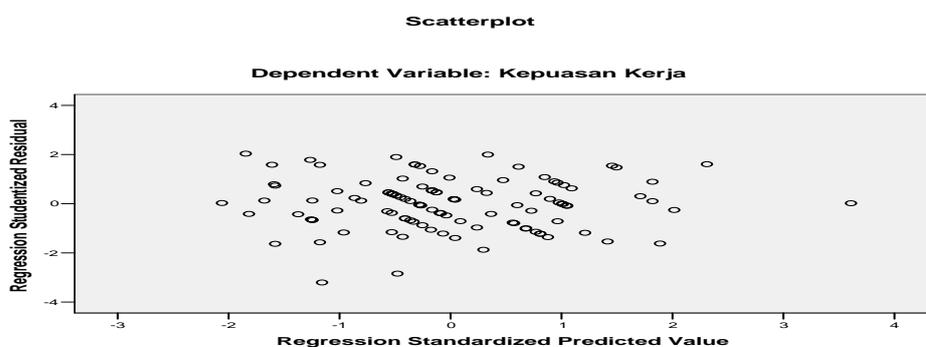
Uji heteroskedastisitas dengan Metode Scatter Plot melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot dengan dasar analisisnya sebagai berikut:

a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka

mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

b. Jika ada pola yang jelas, dimana titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menganalisis datanya berdasarkan hasil olahan program SPSS 17 dapat dilihat pada gambar "Scatterplot" pada output data di bawah ini:

**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Sumber : Hasil Olahan Data, 201

**Uji Autokorelasi.**

Hasil olahan data dengan menggunakan SPSS 17 terlihat pada tabel "Model Summary" dibawah ini dimana angka

Durbin-Watson = 1,979 lebih kecil dari +2, ini berarti tidak terdapat autokorelasi pada model regresi.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

**Tabel 10. Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,875 <sup>a</sup>	,765	,758	1,290	1,979

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olahan Data, 2014

**Perhitungan Koefisien**

Untuk mendapatkan bentuk persamaan regresi berganda dari variabel independen dan variabel dependen diatas,

serta pengaruh antar variabel dapat dilihat pada hasil olahan data menggunakan program SPSS 17 terlihat pada berikut :

**Tabel 11. Hasil Data Regresi Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Karir	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,875 <sup>a</sup>	,765	,758	1,290	1,979

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	579,538	3	193,179	116,094	,000 <sup>a</sup>
	Residual	178,048	107	1,664		
	Total	757,586	110			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,758	1,076		5,354	,000		
	Kepemimpinan	,092	,097	,102	,944	,347	,187	5,347
	Karir	,292	,106	,321	2,771	,007	,163	6,124
	Motivasi	,450	,099	,484	4,547	,000	,194	5,155

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olahan Data, 2014

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

Kemudian pada tabel Model Summary terlihat nilai R Square ( $R^2$ ) = 0,765, dan dari angka R Square ini dapat dihitung koefisien di luar model yaitu nilai  $\epsilon$  (erro) dengan rumus  $\sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{(1-0,765)} = \sqrt{0,235} = 0,485$

Kemudian dari data-data pada tabel Coefficients diatas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:  
 $Y_1 = 5,758 + 0,092 X_1 + 0,292 X_2 + 0,450 X_3 + 0,0485$

**Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t).**

**Tabel 12. Pengujian (Uji t) Variabel Secara Parsial**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,758	1,076		5,354	,000		
Kepemimpinan	,092	,097	,102	,944	,347	,187	5,347
Karir	,292	,106	,321	2,771	,007	,163	6,124
Motivasi	,450	,099	,484	4,547	,000	,194	5,155

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Secara parsial faktor motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,484 atau 48,4%, artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja

dipengaruhi oleh pengembangan karir sebesar 48,4 %, sedangkan sisanya 51,6% dijelaskan faktor lain di luar model

**Pengujian Variabel Secara Simultan (Uji F).**

**Tabel 13. Pengujian (Uji F) Variabel Secara Serempak**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	579,538	3	193,179	116,094	,000 <sup>a</sup>
	Residual	178,048	107	1,664		
	Total	757,586	110			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hal ini terlihat dari tabel Analisis of Variance dengan nilai  $F_{hitung}$  yaitu sebesar 116,084 dengan nilai probabilitas (sig) =0,000. Karena nilai  $F_{hitung} = (116,094) > F_{tabel} (2,712; DF 107:3)$ , dan nilai sig. nya lebih kecil dari nilai

probabilitas 0,05 (  $0,000 < 0,05$ ) ini berarti bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 14. Tabel Analisis Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,875 <sup>a</sup>	,765	,758	1,290	1,979

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

---

Untuk melihat besarnya pengaruh simultan faktor kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi terhadap faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel "Model Summary" diatas, dimana nilai Adjusted R<sup>2</sup> nya 0,758 artinya variabel kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh sebesar 75,8 % terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan 24,2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

1. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan PT Bank Riau Kepri Cabang Utama dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.
2. Secara parsial, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan PT Bank Riau Kepri Cabang Utama dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir.
3. Secara parsial faktor motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Secara simultan faktor kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap faktor kepuasan kerja karyawan PT Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

#### **Saran-saran**

Sehubungan dengan kesimpulan diatas dan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka disarankan kepada Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru sebagai berikut :

1. Dari aspek kepemimpinan, dibutuhkan peningkatan kegiatan pengawasan yang lebih ketat terhadap jalannya operasional pekerjaan, bersedia mendengarkan saran dan pendapat dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan serta diusahakan selalu memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi.

2. Dari aspek pengembangan karir karyawan, disarankan agar Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru meningkatkan program pengembangan karir karyawan dengan menyebarkan informasi atau akses informasi yang ada tentang jalur promosi jabatan, mempromosikan dengan segera karyawan yang berprestasi serta menyediakan rincian syarat-syarat promosi dan prosedur yang dilalui dalam program pengembangan karir.

3. Dari aspek motivasi kerja, Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru perlu lebih meningkatkan semangat kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja dengan suasana kerja yang harmonis dan saling membantu antar karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

4. Dari keseluruhan aspek Kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi terhadap faktor kepuasan kerja karyawan PT Bank Riau Kepri menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi telah membuat rendahnya kepuasan kerja karyawan, sehingga dalam jangka panjang perlu dibenahi sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Almigo, Nuzsep. 2004, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan*, Jurnal PSYCHE Vol. 1 No. 1, Desember 2004
- Anoraga Panji, 2009, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Arikunto, Suhastimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta
- Ardana dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Kedua. Graha Ilmu. Yogyakarta
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Blum, ML 2004, *Karakteristik Individu Terhadap Faktor Kerja*, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gitosudarmo, I. dan Sudita, I. N., 2004, *Perilaku Keorganisasian Jilid Pertama*, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Hani T Handoko. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2003. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF
- Kriyantono, Rachmat, 2006, *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta: Kencana Prenada Group
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Penelitian*, PT. Erlangga. Jakarta
- Kuswandi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja Elex Media Komputindo*: Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006., *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Malayu SP Hasibuan. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mangkunegara Anwar Prabu 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mangkuprawira, Tb. S. dan A.V. Hubeis. 2009. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- M, Manullang. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia..
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada
- Moekijat, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan 8 penerbit CV Mandar Maju, Bandung.
- Moeljono, Djokosantoso, (2003) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Nasution, 2007, *Metode Research* (penelitian ilmiah), PT, Bumi Akasara, Jakarta
- Nawawi, Handari, 2003, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, cetakan I, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nazir, Mohammad 2003. *Metodologi Penelitian*, Penerbit: Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, Andi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Erlangga: Jakarta
- R. Palan, 2007. *Competency Management*. PPM Indonesia : Jakarta
- Priyatno, Duwi, 2011. *Buku Saku SPSS, Analisis Statistik Data Lebih Cepat, Efisien dan Akurat*. Yogyakarta : MediKom
- Robbin, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Saemba Empat. Buku I.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA PEKANBARU**

---

- Rivai, V. & Sagala, E. J., 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta
- Santosa & Ashari, 2005. *Statistik Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Sitohang. A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . PT Pradnya Paramita, Jakarta.
- Sondang P Siagian. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 1 Cetakan Ketiga, PT Bima Aksara, Jakarta
- Mukhlis Mallajareng, H. 2013, *Leadership and Provincial Government Employee Performance: The Influence of Work Capability, Motivation and Behavior Relationship*, *Journal Of Economics and Sustainable Development Vol.5 No. 5 Page. 138-150*
- Amir Abou Elnaga, 2013, *Exploring the link between job motivation, work environtment and job satisfaction*, *Journal Of Business and Management Vol.5 No.24 Page. 34-41*.