

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah BSI KC Demang**

Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal, keberadaan industri perbankan syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan, inovasi produk, peningkatan layanan serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun, bahkan semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi, tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah.<sup>1</sup>

Pada tanggal 12 Oktober 2020, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), mengumumkan secara resmi bahwa telah dimulai proses merger tiga bank umum syariah anak usaha BUMN dan ditargetkan selesai pada bulan Februari 2021, beberapa pertimbangan yang mendorong proses merger disampaikan oleh Menteri BUMN Erick Thohir, antara lain pemerintah melihat bahwa penetrasi perbankan syariah di Indonesia sangat jauh ketinggalan dibandingkan dengan Bank Konvensional, selain itu pemerintah melihat peluang bahwa merger ini bisa membuktikan sebagai negara dengan penduduk mayoritas muslim bisa memiliki Bank Syariah yang kuat secara fundamental,

---

<sup>1</sup><https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami> Diakses pada tanggal 29 Juni 2021 pukul 19.00 WIB”.

bahkan Presiden Joko Widodo mempertegas lagi bahwa pembentukan Bank Syariah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk memperkuat industri keuangan syariah di Indonesia.<sup>2</sup>

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442H, menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI), penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah, sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik, didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia (BSI) didorong untuk dapat bersaing ditingkat global dan diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas.<sup>3</sup>

PT. Bank Syariah Indonesia memiliki cabang di setiap provinsi, baik itu berupa kantor cabang, kantor cabang pembantu maupun kantor kas serta memiliki 1.700 ATM di seluruh Indonesia yang siap melayani nasabah Bank Syariah Indonesia yang tersebar di setiap daerah, termasuk salah satunya terdapat di kota Palembang, Sumatera Selatan. Di Palembang, Bank Syariah Indonesia memiliki 6 Kantor Cabang, 9 Kantor Cabang Pembantu, 1 Payment Point Bank Syariah Indonesia Palembang.<sup>4</sup>

Salah satu kantor cabang Bank Syariah Indonesia yang terdapat di Kota Palembang yaitu BSI KC Demang, yang pada awalnya sebelum dimerger

---

<sup>2</sup>Achmad Sani Alhusain, "Info Singkat Kajian Singkat terhadap Isu Aktual dan Strategis", Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, Vol. XIII, No. 3, Februari 2021, hal. 19-20.

<sup>3</sup><https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami> Diakses pada tanggal 29 Juni 2021 pukul 19.00 WIB.

<sup>4</sup><https://www.bankbsi.co.id/jaringan?type=&province=13&city=264&query=&networkType=Kantor+Cabang&page=1> Diakses pada tanggal 29 Juni 2021 pukul 19.30 WIB.

berdiri dengan nama Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Demang. BSI KC Demang berlokasi di Jl. Demang Lebar Daun No. 2311, Demang Lebar Daun, Kecamatan Ilir Barat I, Kota Palembang, Sumatera Selatan, 30151.<sup>5</sup>

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi

Top 10 Global Islamic Bank.

### b. Misi

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia.

Melayani >20 juta nasabah dan menjadi Top 5 Bank berdasarkan asset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.

- 2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.

Top 5 Bank yang paling *profitbale* di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2).

- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia.

Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

---

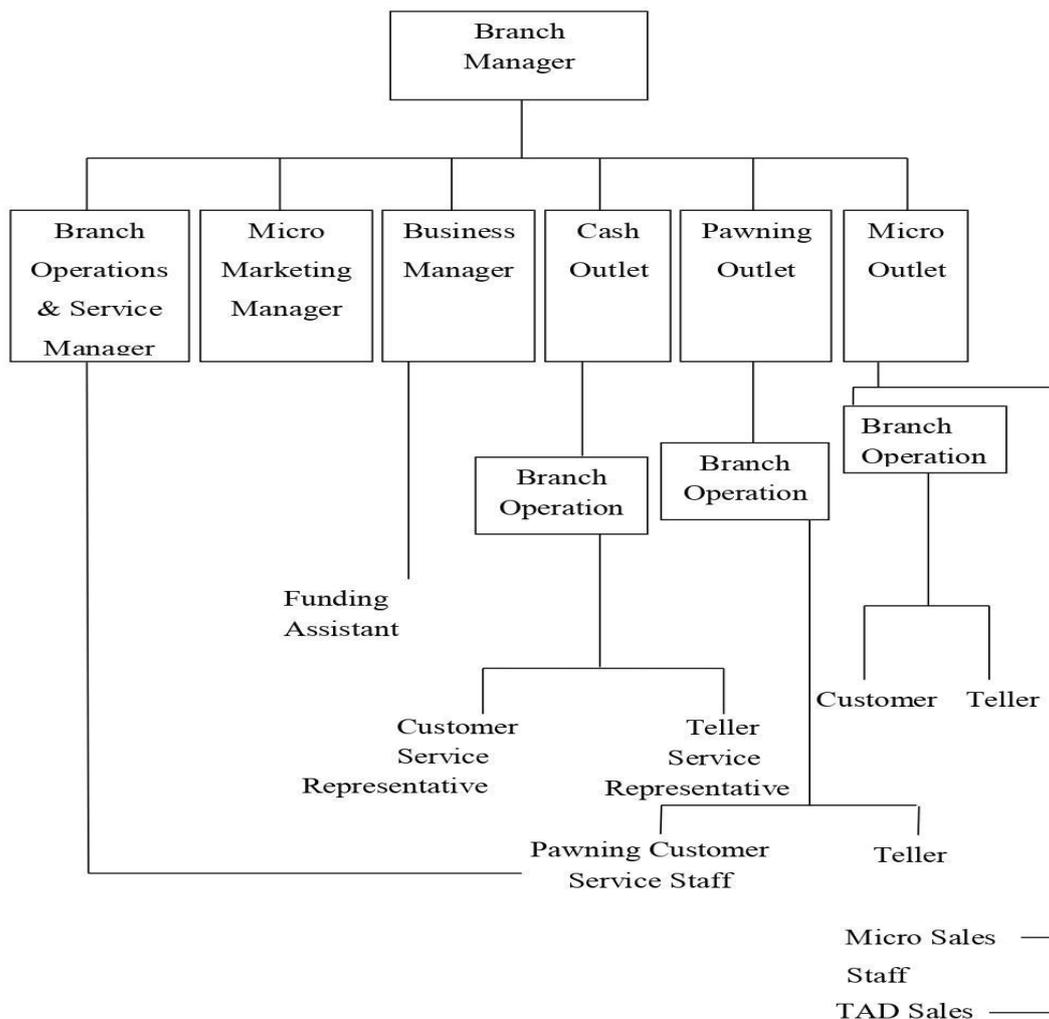
<sup>5</sup><https://www.bankbsi.co.id/jaringan/679> Diakses pada tanggal 29 Juni 2021 pukul 19.35 WIB.

### 3. Struktur Organisasi

ialah gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya.<sup>6</sup> Menurut Jackson dan Morgan dikutip dalam Satria dan Nova, struktur organisasi merupakan serangkaian kewajiban yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang tergambarkan dalam tabel organisasi.<sup>7</sup>

**Tabel 4.1**

**Struktur Organisasi BSI KC Demang**



<sup>6</sup>Nurlia, "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan (Perbandingan Antara Ekspektasi/Harapan dengan Hasil Kerja)", Merja Journal, Vol. 2, No. 2, Juni 2019.

<sup>7</sup>Satria Aji Setiawan dan Nova Puspitasari, "Preferensi Struktur Organisasi Bagi Generasi Milenia", Jurnal Borneo Administrator, Vol. 14, No. 2, 2018.

**Tabel 4.2****Struktur Organisasi BSI KC Demang**

<b>No.</b>	<b>Divisi Jabatan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jenis Kelamin L (Laki-laki) / P (Perempuan)</b>
1.	<i>Branch Manager</i>	1	L
2.	BOSM	1	P
3.	Head Teller	1	P
4.	RBRM	3	L
5.	<i>Pawning Officer</i>	2	L
6.	<i>Customer Service (CS)</i>	2	P
7.	Teller	2	P
8.	Teller	1	L
9.	FTS	1	L
10.	<i>Back Office</i>	1	L
11.	<i>Back Office</i>	1	P
12.	SF	3	L
13.	SF	1	P
14.	CSF	2	P
15.	Security	5	L

16.	Driver	5	L
17.	Cleaning Service	3	L
<b>Total Karyawan</b>			<b>35</b>

(Sumber: diperoleh dari karyawan BSI KC Demang).

## B. Karakteristik Responden

yaitu berdasarkan data dari 35 responden di BSI KC Demang, menggunakan kuesioner yang diperoleh kondisi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Dimana pengelompokan ini dilakukan pada responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas karakteristik responden sebagai objek penelitian.

Adapun deskripsi data disajikan berdasarkan karakteristik responden sebagai berikut:

### 1. Data Responden Berdasarkan Usia

yaitu deskripsi data responden berdasarkan usia bertujuan untuk menguraikan identitas berdasarkan usia responden yang dijadikan sampel penelitian. Yang disajikan pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Umur Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	
	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase (%)</b>
<20 tahun	1	3%
20-30 tahun	15	43%
30-40 tahun	14	40%

>40 tahun	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Hasil Olah Data, 2021)

Sesuai dengan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 1 responden, responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 15 responden, responden yang berusia 30-40 tahun sebanyak 14 responden dan yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 5 responden, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan BSI KC Demang yang menjadi responden mayoritas berusia 20-30 tahun.

## 2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

yaitu deskripsi data responden berdasarkan jenis kelamin bertujuan untuk menguraikan identitas responden berdasarkan jenis kelamin responden yang dijadikan sampel penelitian. Yang disajikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	
	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	25	71%
Perempuan	10	29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Hasil Olah Data, 2021)

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang. Hal ini menunjukkan bahwa responden karyawan yang bekerja di BSI KC Demang lebih banyak laki-laki dibandingkan dengan perempuan.

### 3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

yaitu deskripsi data responden berdasarkan pendidikan terakhir bertujuan untuk menguraikan identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir responden yang dijadikan sampel penelitian. Yang disajikan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	
	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/Sederajat	3	9%
D3	9	26%
S1	17	49%
S2	4	11%
Lainnya	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*(Sumber : Hasil Olah Data, 2021)*

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 3 orang, responden yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 9 orang, responden yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 17 orang, responden yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 4 orang, sedangkan responden yang berpendidikan terakhir Lainnya sebanyak 2 orang, maka dapat

disimpulkan bahwa karyawan BSI KC Demang yang menjadi responden mayoritas berpendidikan terakhir S1.

#### 4. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

yaitu deskripsi data responden berdasarkan pendidikan terakhir bertujuan untuk menguraikan identitas responden berdasarkan lama bekerja responden yang dijadikan sampel penelitian. Yang disajikan pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Responden Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	
	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 1 tahun	5	14%
1-5 tahun	16	46%
6-10 tahun	12	34%
>10 tahun	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

(Sumber : Hasil Olah Data, 2021)

Seperti pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 5 orang, responden yang telah bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 16 orang, responden yang telah bekerja selama

6-10 tahun sebanyak 12 orang dan responden yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 2 orang, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan BSI KC Demang yang menjadi responden mayoritas sudah bekerja selama 1-5 tahun.

### C. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap masing-masing item pertanyaan yang di kategorikan menjadi 5 kategori: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Berikut ini akan dijelaskan akumulasi tanggapan responden atas masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 1. Analisis Deskriptif Kompetensi

Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai kompetensi sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

**Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi**

Kode	Pernyataan		Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
K.01	Saya memiliki pengetahuan kerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai peraturan yang ada.	F	22	12	1	0	0	35	4,60
		%	62,9	34,3	2,9	0,0	0,0	100	
K.02	Saya mampu menyelesaikan	F	24	11	0	0	0	35	4,69

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	permasalahan dalam pekerjaan berbekal dengan pengetahuan yang saya miliki dan saya dapatkan selama bekerja.	%	68,6	31,4	0,0	0,0	0,0	100	
K.03	Saya memiliki wawasan yang luas untuk mengembangkan ide-ide dalam menyelesaikan pekerjaan.	F	20	13	2	0	0	35	4,51
		%	57,1	37,1	5,7	0,0	0,0	100	
K.04	Saya memiliki keterampilan untuk meningkatkan pelayanan dan mutu perusahaan.	F	22	10	3	0	0	35	4,54
		%	62,9	28,6	8,6	0,0	0,0	100	
K.05	Saya memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan dengan tepat guna menyelesaikan konflik kerja.	F	19	16	0	0	0	35	4,54
		%	54,3	45,7	0,0	0,0	0,0	100	
K.06	Saya terampil dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan skill yang saya miliki.	F	24	10	1	0	0	35	4,66
		%	68,6	28,6	2,9	0,0	0,0	100	
K.07	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan	F	24	9	2	0	0	35	4,63
		%	68,6	25,7	5,7	0,0	0,0	100	

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	atasan maupun pimpinan perusahaan.								
K.08	Saya selalu menjaga keharmonisan dan etika yang baik dengan sesama karyawan.	F	16	12	7	0	0	35	4,26
		%	45,7	34,3	20,0	0,0	0,0	100	
K.09	Saya selalu menerapkan attitude baik dengan rekan kerja demi mencapai hasil kerja optimal.	F	18	12	5	0	0	35	4,37
		%	51,4	34,3	14,3	0,0	0,0	100	
<b>Skor Rata-rata Variabel</b>								<b>4,53</b>	

(Sumber : Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.7 tanggapan responden yang diperoleh dari 9 pernyataan di atas mengenai kompetensi. Rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,69 dengan kategori sangat tinggi yaitu dengan kode “K.02” pada pernyataan “saya mampu memecahkan permasalahan dalam pekerjaan berbekal dengan pengetahuan yang saya dapatkan selama bekerja”. Maksud penjelasannya disini adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki kemampuan yang sangat tinggi untuk memecahkan masalah yang ada dalam pekerjaan.

Dan rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 4,26 yaitu dengan kode “K.08” pada pernyataan “saya selalu menjaga keharmonisan dan etika yang baik dengan sesama karyawan”. Maksud penjelasannya disini adalah sebagian besar karyawan

BSI KC Demang sudah memiliki kemampuan yang tinggi dalam menerapkan dan menjaga keharmonisan terhadap sesama karyawan.

Secara umum, diperoleh rata-rata dari variabel kompetensi yakni sebesar 4,53 dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan BSI KC Demang memiliki kompetensi yang **sangat tinggi** sesuai dengan tabel interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang telah diperoleh dari responden, yang tercantum dalam Metodologi Penelitian pada BAB III.

## 2. Analisis Deskriptif Pengalaman Kerja

Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai pengalaman kerja sebagai berikut.

**Tabel 4.8**

**Tanggapan Responden Mengenai Pengalaman Kerja**

Kode	Pernyataan		Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
PK.01	Saya dapat memahami dengan mudah tugas yang diberikan oleh atasan dengan bekal masa kerja yang telah saya tempuh.	F	20	10	4	1	0	35	4,40
		%	57,1	28,6	11,4	2,9	0,0	100	
PK.02	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai	F	24	11	0	0	0	35	4,69
		%	68,6	31,4	0,0	0,0	0,0	100	

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	dengan pengalaman kerja yang saya miliki.								
PK.03	Saya memiliki kualitas kerja yang baik dikarenakan sudah cukup lama bekerja di perusahaan.	F	26	8	1	0	0	35	4,71
		%	74,3	22,9	2,9	0,0	0,0	100	
PK.04	Saya memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan.	F	25	9	1	0	0	35	4,69
		%	71,4	25,7	2,9	0,0	0,0	100	
PK.05	Saya mampu mengemban tugas yang diberikan dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.	F	20	15	0	0	0	35	4,57
		%	57,1	42,9	0,0	0,0	0,0	100	
PK.06	Saya tidak mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan baik kerja tim maupun individu.	F	22	11	2	0	0	35	4,57
		%	62,9	31,4	5,7	0,0	0,0	100	
PK.07	Saya mampu mengoperasikan alat kerja dengan baik yang dapat membantu proses	F	21	14	0	0	0	35	4,60
		%	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100	

Kode	Pernyataan	Skala Kuisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	penyelesaian pekerjaan.								
PK.08	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	F	24	8	3	0	0	35	4,60
		%	68,6	22,9	8,6	0,0	0,0	100	
PK.09	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat tanpa adanya perbaikan.	F	23	12	0	0	0	35	4,66
		%	65,7	34,3	0,0	0,0	0,0	100	
<b>Skor Rata-rata Variabel</b>								<b>4,61</b>	

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.8 tanggapan responden yang diperoleh dari 9 pernyataan di atas mengenai variabel pengalaman kerja. Rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,71 dengan kategori sangat tinggi yaitu dengan kode “PK.03” pada pernyataan “saya memiliki kualitas kerja yang baik dikarenakan sudah cukup lama bekerja di perusahaan”. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki pengalaman kerja yang sangat tinggi yaitu mempunyai hasil kerja yang baik karena lama waktu atau masa kerjanya sudah cukup lama di perusahaan.

Dan rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 4,40 yaitu dengan kode “PK.01” pada pernyataan “saya dapat memahami dengan mudah tugas yang diberikan oleh atasan berbekal masa kerja yang telah saya tempuh”. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki

pengalaman kerja yang sangat tinggi dalam memahami dengan mudah terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Secara umum, diperoleh rata-rata dari variabel pengalaman kerja yakni sebesar 4,61 dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan BSI KC Demang memiliki pengalaman kerja yang **sangat tinggi** sesuai dengan tabel interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang telah diperoleh dari responden, yang tercantum dalam Metodologi Penelitian pada BAB III.

### 3. Analisis Deskriptif Prestasi Kerja

Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai variabel prestasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

**Tanggapan Responden Mengenai Prestasi Kerja**

Kode	Pernyataan		Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
PRK.0 1	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan perusahaan.	f	26	8	1	0	0	35	4,71
		%	74,3	22,9	2,9	0,0	0,0	100	
PRK.0 2	Saya mampu bekerja dibawah tekanan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan.	f	23	12	0	0	0	35	4,66
		%	65,7	34,3	0,0	0,0	0,0	100	
	Saya mampu meminimalisir	f	23	12	0	0	0	35	4,66

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
PRK.0 3	tingkat kesalahan dalam bekerja.	%	65, 7	34, 3	0, 0	0, 0	0, 0	100	
		f	21	13	1	0	0		
PRK.0 4	Saya mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	%	60, 0	37, 1	2, 9	0, 0	0, 0	100	4,57
		f	21	13	1	0	0		
PRK.0 5	Saya mampu memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	%	71, 4	25, 7	2, 9	0, 0	0, 0	100	4,69
		f	25	9	1	0	0		
PRK.0 6	Saya mampu melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	%	54, 3	42, 9	2, 9	0, 0	0, 0	100	4,51
		f	19	15	1	0	0		
PRK.0 7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan tepat waktu dan sesuai target.	%	54, 3	42, 9	2, 9	0, 0	0, 0	100	4,51
		f	19	15	1	0	0		
PRK.0 8	Saya mampu bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah saya lakukan.	%	57, 1	37, 1	5, 7	0, 0	0, 0	100	4,51
		f	20	13	2	0	0		
PRK.0 9	Saya mampu untuk konsisten terhadap pekerjaan dan siap menerima konsekuensi	%	54, 3	40, 0	5, 7	0, 0	0, 0	100	4,49
		f	19	14	2	0	0		

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	dengan segala resiko yang ada.								
PRK.1 0	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, kreatif dan inovatif.	f	19	15	1	0	0	35	4,51
		%	54,3	42,9	2,9	0,0	0,0	100	
PRK.1 1	Saya mampu bekerja dengan cepat, tepat dan teliti.	f	19	16	0	0	0	35	4,54
		%	54,3	45,7	0,0	0,0	0,0	100	
PRK.1 2	Saya mampu bekerja dengan handal sesuai dengan keahlian yang saya miliki.	f	18	15	2	0	0	35	4,46
		%	51,4	42,9	5,7	0,0	0,0	100	
<b>Skor Rata-rata Variabel</b>								<b>4,57</b>	

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.9 tanggapan responden yang diperoleh dari 12 pernyataan di atas mengenai variabel prestasi kerja. Rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,71 dengan kategori sangat tinggi yaitu dengan kode “PRK.01” pada pernyataan “saya mampu bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan oleh perusahaan“. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki prestasi kerja yang sangat tinggi yaitu mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan SOP yang berlaku di perusahaan.

Dan rata-rata skor paling rendah yaitu sebesar 4,46 yaitu dengan kode “PRK.12” pada pernyataan “saya mampu bekerja dengan handal sesuai dengan

keahlian yang saya miliki“. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki prestasi kerja yang sangat tinggi yaitu mampu bekerja dengan handal sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Secara umum, diperoleh rata-rata dari variabel prestasi kerja yakni sebesar 4,57 dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan BSI KC Demang memiliki prestasi kerja yang **sangat tinggi** sesuai dengan tabel interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang telah diperoleh dari responden, yang tercantum dalam Metodologi Penelitian pada BAB III.

#### 4. Analisis Deskriptif Promosi Jabatan

Dari 35 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini diperoleh jawaban mengenai variabel promosi jabatan sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**Tanggapan Responden Mengenai Promosi Jabatan**

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
PJ.01	Pelaksanaan promosi jabatan dilakukan dengan melihat kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan yang dibutuhkan.	f	20	10	4	1	0	35	4,40
	%	57,1	28,6	11,4	2,9	0,0	100		

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
PJ.02	Pelaksanaan promosi jabatan dilihat dari pendidikan terakhir karyawan sesuai dengan ketentuan perusahaan.	f	20	13	2	0	0	35	4,51
		%	57,1	37,1	5,7	0,0	0,0	100	
PJ.03	Saya menjunjung tinggi nilai kejujuran dalam bekerja.	f	24	11	0	0	0	35	4,69
		%	68,6	31,4	0,0	0,0	0,0	100	
PJ.04	Saya menanamkan nilai keterbukaan terhadap sesama rekan kerja.	f	25	9	1	0	0	35	4,69
		%	71,4	25,7	2,9	0,0	0,0	100	
PJ.05	Saya selalu menghargai waktu dalam bekerja.	f	26	8	1	0	0	35	4,71
		%	74,3	22,9	2,9	0,0	0,0	100	
PJ.06	Saya memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi dalam menaati aturan perusahaan.	f	25	9	1	0	0	35	4,69
		%	71,4	25,7	2,9	0,0	0,0	100	
PJ.07	Saya memiliki kemampuan bekerja dengan rapi dan teliti.	f	17	17	1	0	0	35	4,46
		%	48,6	48,6	2,9	0,0	0,0	100	

Kode	Pernyataan		Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
PJ.08	Saya mampu cakap dan tanggap dalam menangani konflik kerja.	f	18	14	3	0	0	35	4,43
		%	51,4	40,0	8,6	0,0	0,0	100	
PJ.09	Saya mampu memimpin suatu pelaksanaan tugas yang diberikan secara tim.	f	17	16	2	0	0	35	4,43
		%	48,6	45,7	5,7	0,0	0,0	100	
PJ.10	Saya mampu menciptakan motivasi dan semangat kerja di lingkungan perusahaan.	f	12	17	6	0	0	35	4,17
		%	34,3	48,6	17,1	0,0	0,0	100	
PJ.11	Saya mampu berinteraksi dengan orang baru dan menyesuaikan diri dimanapun saya berada.	f	17	17	1	0	0	35	4,46
		%	48,6	48,6	2,9	0,0	0,0	100	
PJ.12	Saya mampu menunjukkan sikap kesediaan dalam melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan.	f	15	15	4	1	0	35	4,26
		%	42,9	42,9	11,4	2,9	0,0	100	
PJ.13	Saya menjunjung	f	15	17	3	0	0	35	4,34

Kode	Pernyataan	Skala Kuisisioner					Jumlah	Rata-rata	
		5	4	3	2	1			
	tinggi reputasi dan menjaga dengan baik rahasia perusahaan.	%	42,9	48,6	8,6	0,0	0,0	100	
PJ.14	Saya mampu memberikan kontribusi yang tinggi dalam menjalankan tugas di perusahaan.	f	12	20	3	0	0	35	4,26
		%	34,3	57,1	8,6	0,0	0,0	100	
PJ.15	Saya mampu bekerja sama dengan baik agar tercapainya tujuan yang diinginkan.	f	13	17	5	0	0	35	4,23
		%	37,1	48,6	14,3	0,0	0,0	100	
<b>Skor Rata-rata Variabel</b>								<b>4,45</b>	

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.10 tanggapan responden yang diperoleh dari 15 pernyataan di atas mengenai variabel promosi jabatan. Rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,71 dengan kategori sangat tinggi yaitu dengan kode “PJ.05” pada pernyataan “saya berani mengakui kesalahan terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan“. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah mampu bekerja dengan jujur yakni berani mengakui kesalahan yang telah diperbuat pada saat bekerja.

Dan rata-rata skor paling rendah yakni sebesar 4,17 yaitu dengan kode “PJ.10” pada pernyataan “saya mampu menciptakan motivasi dan semangat

kerja di lingkungan perusahaan“. Maksud penjelasannya adalah sebagian besar karyawan BSI KC Demang sudah memiliki prestasi yang tinggi dalam bekerja sehingga mampu menciptakan motivasi dan semangat kerja dalam lingkungan kerja di perusahaan.

Secara umum, diperoleh rata-rata dari variabel promosi jabatan yakni sebesar 4,45 dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa promosi jabatan yang diterapkan oleh BSI KC Demang sudah **sangat tinggi** sesuai dengan tabel interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang telah diperoleh dari responden, yang tercantum dalam Metodologi Penelitian pada BAB III.

#### **D. Instrumen Penelitian**

yaitu untuk menguji apakah alat ukur (*instrument*) yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik, sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang diukur, sebelum dilakukan analisis data berdasarkan hasil data yang terkumpul terlebih dahulu dilakukan pengujian data melalui uji validitas dan reliabilitas data. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah diuji dengan menggunakan SEM-PLS 3.0 sebagai berikut:

##### **1. Uji Validitas**

Hasil pengujian uji validitas sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa apabila nilai nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel dan bernilai positif pada signifikan 5% maka data tersebut dapat dikatakan

valid, pun sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka data dikatakan tidak valid. Berikut disajikan hasil uji validitas pada penelitian ini.

**Tabel 4.11**  
**Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi	K.01	0,646	0,334	Valid
	K.02	0,616	0,334	Valid
	K.03	0,679	0,334	Valid
	K.04	0,455	0,334	Valid
	K.05	0,628	0,334	Valid
	K.06	0,501	0,334	Valid
	K.07	0,524	0,334	Valid
	K.08	0,699	0,334	Valid
	K.09	0,569	0,334	Valid
Pengalaman Kerja	PK.01	0,532	0,334	Valid
	PK.02	0,331	0,334	Tidak Valid
	PK.03	0,386	0,334	Valid
	PK.04	0,246	0,334	Tidak Valid
	PK.05	0,384	0,334	Valid
	PK.06	0,608	0,334	Valid
	PK.07	0,452	0,334	Valid
	PK.08	0,539	0,334	Valid

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>Tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
	PK.09	0,572	0,334	Valid
Prestasi Kerja	PRK.01	0,332	0,334	Tidak Valid
	PRK.02	0,221	0,334	Tidak Valid
	PRK.03	0,407	0,334	Valid
	PRK.04	0,423	0,334	Valid
	PRK.05	0,272	0,334	Tidak Valid
	PRK.06	0,367	0,334	Valid
	PRK.07	0,51	0,334	Valid
	PRK.08	0,643	0,334	Valid
	PRK.09	0,713	0,334	Valid
	PRK.10	0,541	0,334	Valid
	PRK.11	0,746	0,334	Valid
	PRK.12	0,712	0,334	Valid
Promosi Jabatan	PJ.01	0,116	0,334	Tidak Valid
	PJ.02	0,482	0,334	Valid
	PJ.03	0,348	0,334	Valid
	PJ.04	0,421	0,334	Valid
	PJ.05	0,285	0,334	Tidak Valid
	PJ.06	0,209	0,334	Tidak Valid
	PJ.07	0,657	0,334	Valid
	PJ.08	0,866	0,334	Valid

Variabel	Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>Tabel</sub>	Keterangan
	PJ.09	0,719	0,334	Valid
	PJ.10	0,714	0,334	Valid
	PJ.11	0,625	0,334	Valid
	PJ.12	0,631	0,334	Valid
	PJ.13	0,759	0,334	Valid
	PJ.14	0,747	0,334	Valid
	PJ.15	0,438	0,334	Valid

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.11 hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa terdapat beberapa item yang memiliki nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel atau tidak valid, pada variabel pengalaman kerja terdapat dua pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan dengan kode item PK.02 dan PK.04, pada variabel prestasi kerja terdapat tiga item yang tidak valid yaitu item PRK.01, PRK.02, dan PRK.05, dan pada variabel promosi jabatan terdapat tiga item pernyataan yang tidak valid yaitu item dengan kode PJ.01, PJ.05, dan PJ.06. Sementara pada variabel kompetensi seluruh item pernyataan memiliki nilai koefisien validitas di atas 0,334 sebagai nilai batas suatu item kuesioner penelitian dikatakan dapat digunakan (dapat diterima), sehingga dapat dikatakan bahwa item kuesioner variabel kompetensi adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *alpha cronbach*, sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menentukan suatu instrumen reliabel atau tidak maka bisa menggunakan batas nilai *Alpha* ( $\alpha$ ) 0,6. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas.

**Tabel 4.12**

### **Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Reliabilitas</b>	<b>Nilai Kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi	0,759	0,6	Reliabel
Pengalaman Kerja	0,513	0,6	Tidak Reliabel
Prestasi Kerja	0,724	0,6	Reliabel
Promosi Jabatan	0,819	0,6	Reliabel

*(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)*

Berdasarkan Tabel 4.12 hasil uji reliabilitas butir pernyataan pada kuesioner variabel kompetensi, prestasi kerja, dan promosi jabatan memiliki nilai reliabilitas yang lebih besar dari 0,600, hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada kuesioner andal (reliabel) untuk mengukur variabelnya, sementara pada variabel pengalaman kerja memiliki nilai reliabilitas sebesar  $0,513 < 0,600$ , sehingga hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada kuesioner kurang andal (tidak reliabel).

## **E. Hasil Analisis Data**

Dalam SEM-PLS, ada dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan dalam menganalisis, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran.

### **1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

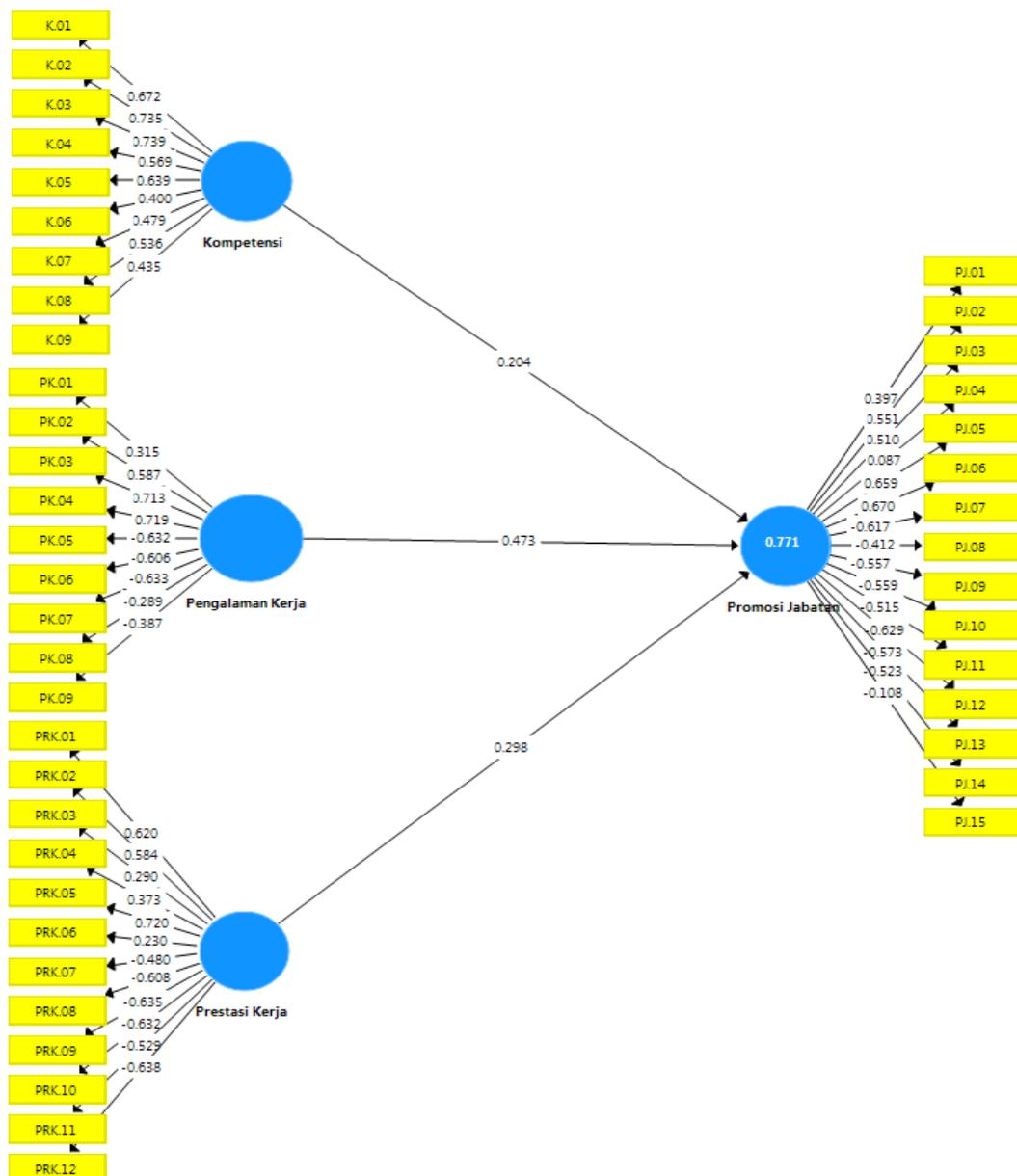
Tahap pertama dalam evaluasi model, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*). Dalam SEM-PLS tahapan ini dikenal dengan uji validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dalam SEM-PLS terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

#### **a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas indikator reflektif dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of Thumb* untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan antara 0,6-0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory*, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5.

Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4.1 Loding Factor**



Hasil pengujian pada Gambar 4.1 direkapitulasi dan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
*Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Variabel	Indikator	Original Sample	Titik Kritis	Keterangan
Kompetensi	K.01	0,672	0,500	Valid
	K.02	0,735	0,500	Valid
	K.03	0,739	0,500	Valid
	K.04	0,569	0,500	Valid
	K.05	0,639	0,500	Valid
	K.06	0,400	0,500	Tidak Valid
	K.07	0,479	0,500	Tidak Valid
	K.08	0,536	0,500	Valid
	K.09	0,435	0,500	Tidak Valid
Pengalaman Kerja	PK.01	0,315	0,500	Tidak Valid
	PK.02	0,587	0,500	Valid
	PK.03	0,713	0,500	Valid
	PK.04	0,719	0,500	Valid
	PK.05	-0,632	0,500	Tidak Valid
	PK.06	-0,606	0,500	Tidak Valid
	PK.07	-0,633	0,500	Tidak Valid
	PK.08	-0,289	0,500	Tidak Valid

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Original Sample</b>	<b>Titik Kritis</b>	<b>Keterangan</b>
	PK.09	-0,387	0,500	Tidak Valid
Prestasi Kerja	PRK.01	0,620	0,500	Valid
	PRK.02	0,584	0,500	Valid
	PRK.03	0,290	0,500	Tidak Valid
	PRK.04	0,373	0,500	Tidak Valid
	PRK.05	0,720	0,500	Valid
	PRK.06	0,230	0,500	Tidak Valid
	PRK.07	-0,480	0,500	Tidak Valid
	PRK.08	-0,608	0,500	Tidak Valid
	PRK.09	-0,635	0,500	Tidak Valid
	PRK.10	-0,632	0,500	Tidak Valid
	PRK.11	-0,529	0,500	Tidak Valid
	PRK.12	-0,638	0,500	Tidak Valid
Promosi Jabatan	PJ.01	0,397	0,500	Tidak Valid
	PJ.02	0,551	0,500	Valid
	PJ.03	0,510	0,500	Valid
	PJ.04	0,087	0,500	Tidak Valid
	PJ.05	0,659	0,500	Valid
	PJ.06	0,670	0,500	Valid
	PJ.07	-0,617	0,500	Tidak Valid
	PJ.08	-0,412	0,500	Tidak Valid

Variabel	Indikator	Original Sample	Titik Kritis	Keterangan
	PJ.09	-0,557	0,500	Tidak Valid
	PJ.10	-0,559	0,500	Tidak Valid
	PJ.11	-0,515	0,500	Tidak Valid
	PJ.12	-0,629	0,500	Tidak Valid
	PJ.13	-0,573	0,500	Tidak Valid
	PJ.14	-0,523	0,500	Tidak Valid
	PJ.15	-0,108	0,500	Tidak Valid

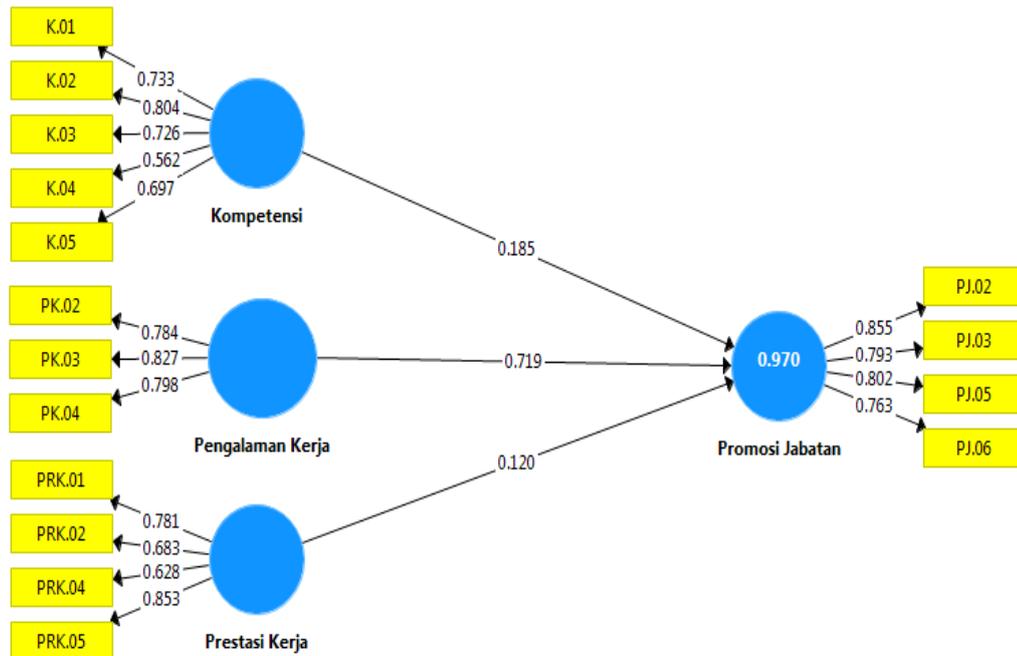
(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas tampak bahwa terdapat beberapa *loading factor* yang memiliki nilai di bawah titik kritis 0,5 yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut tidak valid, sehingga dengan demikian perlu dilakukan reduksi data agar mendapatkan indikator-indikator yang valid.

Setelah dilakukan reduksi data pada model penelitian, maka didapatkan model yang telah memenuhi kriteria valid (*loading factor* > 0,5). Berikut disajikan hasil model ulang dari reduksi data:

**Gambar 4.2**

**Diagram *Loading Factor* Setelah Reduksi**



**Tabel 4.14**

***Loading Factor* Setelah Reduksi**

Variabel	Indikator	Original Sample	Titik Kritis	Keterangan
Kompetensi	K.01	0,733	0,500	Valid
	K.02	0,804	0,500	Valid
	K.03	0,726	0,500	Valid
	K.04	0,562	0,500	Valid
	K.05	0,697	0,500	Valid
Pengalaman Kerja	PK.02	0,784	0,500	Valid
	PK.03	0,827	0,500	Valid

	PK.04	0,798	0,500	Valid
Prestasi	PRK.01	0,781	0,500	Valid
	PRK.02	0,683	0,500	Valid
Kerja	PRK.04	0,628	0,500	Valid
	PRK.05	0,853	0,500	Valid
Promosi	PJ.02	0,855	0,500	Valid
	PJ.03	0,793	0,500	Valid
Jabatan	PJ.05	0,802	0,500	Valid
	PJ.06	0,763	0,500	Valid

(Sumber : Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas tampak bahwa keseluruhan *loading factor* menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0,5. Pada variabel kompetensi terdapat 5 indikator yang dinyatakan valid, variabel pengalaman kerja 3 indikator dinyatakan valid, pada variabel prestasi kerja terdapat 4 indikator yang dinyatakan valid, dan pada variabel promosi jabatan terdapat 4 indikator dinyatakan valid.

Selanjutnya yaitu pengujian akan dilakukan dengan *Average Variance Extracted (AVE)*, model memiliki *convergent validity* yang baik dapat dilihat dari nilai *AVE*, dikatakan valid jika nilai *AVE* lebih besar dari 0,5. Dari data olah diperoleh hasil berikut:

**Tabel 4.15**

*Average Variance Extracted (AVE)*

<b>Variabel</b>	<b>AVE</b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi	0,503	Valid
Pengalaman Kerja	0,645	Valid
Prestasi Kerja	0,549	Valid
Promosi Jabatan	0,646	Valid

(Sumber : Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas terlihat bahwa seluruh nilai AVE > 0,5, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *convergent validity* (valid).

**b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

Pemeriksaan dan penilaian terhadap validitas diskriminan untuk dapat diterima jika nilai akar kuadrat AVE-nya lebih besar dari nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten yang dihasilkan dalam uji model pengukuran dapat dilihat pada Tabel 4.16 yang mana untuk nilai dari akar kuadrat AVE dari setiap variabel laten ditandai dengan efek *shading*.

**Tabel 4.16*****Fornell-Lacker* untuk Validitas Diskriminan**

	<b>Kompetensi</b>	<b>Pengalaman Kerja</b>	<b>Prestasi Kerja</b>	<b>Promosi Jabatan</b>
Kompetensi	0,756			
Pengalaman Kerja	0,831	0,803		
Prestasi Kerja	0,718	0,870	0,741	
Promosi Jabatan	0,872	0,979	0,875	0,804

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Berdasarkan pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE dan nilai korelasi suatu variabel (konstruk) laten dengan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang lebih kecil, sebagai ilustrasi dapat dilihat pada variabel kompetensi yang memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,756, nilai tersebut lebih kecil dibandingkan akar kuadrat AVE pengalaman kerja sebesar 0,831, dan promosi jabatan sebesar 0,872. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil pemeriksaan validitas diskriminan melalui kriteria *fornell-lacker* (akar kuadrat AVE) untuk konstruk laten secara keseluruhan memiliki nilai validitas diskriminan yang tidak valid.

### c. Uji Reliabilitas

Dalam SEM-PLS selain pengujian validitas juga dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Rule of Thumb* untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70. Namun demikian, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. Berikut adalah hasil *output* dari *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*:

**Tabel 4.17**

***Composite Reliability dan Cronbach's Alpha***

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi	0,750	0,833	Reliabel
Pengalaman Kerja	0,725	0,845	Reliabel
Prestasi Kerja	0,732	0,828	Reliabel
Promosi Jabatan	0,817	0,880	Reliabel

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Hasil pengujian reliabilitas konstruk sebagaimana disajikan pada Tabel 4.17 menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha* dari semua variabel laten > 0,70 sehingga semua variabel manifest dalam mengukur variabel laten

dalam model yang diestimasi dinyatakan reliabel, dengan demikian pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilanjutkan.

## **2. Model Struktural (*Inner Model*)**

yaitu dalam tahap evaluasi model struktural memiliki tujuan untuk dapat memprediksi hubungan antar konstruk laten, hasil pengujian pada model struktural dapat digunakan untuk melihat apakah data empiris pada penelitian mendukung hubungan dari pengembangan hipotesis yang dibuat, adanya hubungan hipotesis pada penelitian dapat dilihat dari hubungan antar konstruk laten eksogen dengan konstruk laten endogen dan dari konstruk laten eksogen dengan konstruk laten eksogen lainnya, sehingga dengan melakukan pengujian pada model struktural maka peneliti dapat melihat apakah berdasarkan data empiris hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Oleh sebab itu, sangat penting untuk terlebih dahulu dilakukan evaluasi secara keseluruhan terhadap *goodness of fit (GoF) inner model* dengan melihat parameter dari nilai persentase varian yakni sebagai berikut:

### **a. Variansi Konstruk Endogen pada Nilai R-Square**

Interpretasi nilai  $R^2$  sama dengan interpretasi  $R^2$  regresi linear, yaitu besarnya variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria  $R^2$  terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu:  $R^2$  0.67 (kuat), 0.33 (sedang) dan 0.19 (lemah) sehingga dapat digunakan untuk mengukur variansi perubahan konstruk eksogen yaitu kompetensi, pengalaman kerja, dan prestasi kerja, terhadap variabel endogen yaitu promosi jabatan, yang berarti

bahwa variansi perubahan konstruk endogen (koefisien determinasi) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.

**Tabel 4.18**

**Evaluasi Model Struktural**

Variabel (Konstruk) Endogen	R Square	Keterangan
Promosi Jabatan	0,970	Kuat

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Hasil uji yang disajikan Tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  promosi jabatan sebesar  $0,970 > 0,67$  tergolong kuat, hasil tersebut menjelaskan bahwa 97% promosi jabatan dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman kerja, dan prestasi kerja, sedangkan sisanya yaitu sebesar 3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

**b. Estimasi Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)**

**Tabel 4.19**

***Path Coefficient***

Variabel	Original Sample
Kompetensi -> Promosi Jabatan	0,185
Pengalaman Kerja -> Promosi Jabatan	0,719
Prestasi Kerja -> Promosi Jabatan	0,120

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0,2021)

Dari Tabel 4.19 diatas maka dibuatlah persamaan model struktural (*Path Coefficient*) berdasarkan hasil uji statistik yang disajikan pada Gambar 4.1.

$$PJ = 0,185K + 0,719PK + 0,120PRK$$

Hasil uji model memperlihatkan bahwa variabel kompetensi, pengalaman kerja, dan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan, pengaruh positif ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel kompetensi yang menunjukkan nilai positif yaitu sebesar 0,185, pengalaman kerja menunjukkan nilai positif sebesar 0,719, dan prestasi kerja menunjukkan nilai positif sebesar 0,120 hal ini berarti bahwa semakin meningkat (baik) kompetensi, pengalaman kerja, dan prestasi kerja maka semakin meningkat (baik) promosi jabatan.

Lebih lanjut dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, pengalaman kerja memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap promosi jabatan, diikuti oleh kompetensi, dan prestasi kerja.

**c. Variansi Konstruk Eksogen pada Nilai *F-Square***

yaitu pengaruh besarnya  $F^2$  memiliki kriteria 0,02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh menengah dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada *level structural* yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Dan dapat dilihat pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

**Tabel 4.20**

*Effect Size (F<sup>2</sup>)*

<i>Observation</i>	<i>F Square</i>	<i>Effect Size</i>
	<b>Promosi Jabatan</b>	
Kompetensi	0,331	Besar

Pengalaman Kerja	2,402	Besar
Prestasi Kerja	0,117	Menengah

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

Pada Tabel 4.20 di atas dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki nilai *f-square* sebesar 0,331 memiliki pengaruh besar terhadap promosi jabatan, pengalaman kerja memiliki nilai *f-square* sebesar 0,331 yang berarti memiliki pengaruh besar terhadap promosi jabatan, prestasi kerja memiliki nilai *f-square* sebesar 0,331 yang memiliki arti pengaruh menengah terhadap promosi jabatan.

#### d. *Predictive Relevance*

yaitu statistik *Q-square* digunakan untuk mengukur kualitas model jalur PLS, yang dihitung menggunakan prosedur *blindfolding*, dan menunjukkan *cross-validated redundancy*, nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (no) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (no) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*, namun jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (no), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Hasil *Q-square* dengan prosedur *blindfolding* tersaji pada tabel berikut :

**Tabel 4.21**

#### *Q-Square*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kompetensi	175,000	175,000	

Pengalaman Kerja	105,000	105,000	
Prestasi Kerja	140,000	140,000	
Promosi Jabatan	140,000	77,217	0,448

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

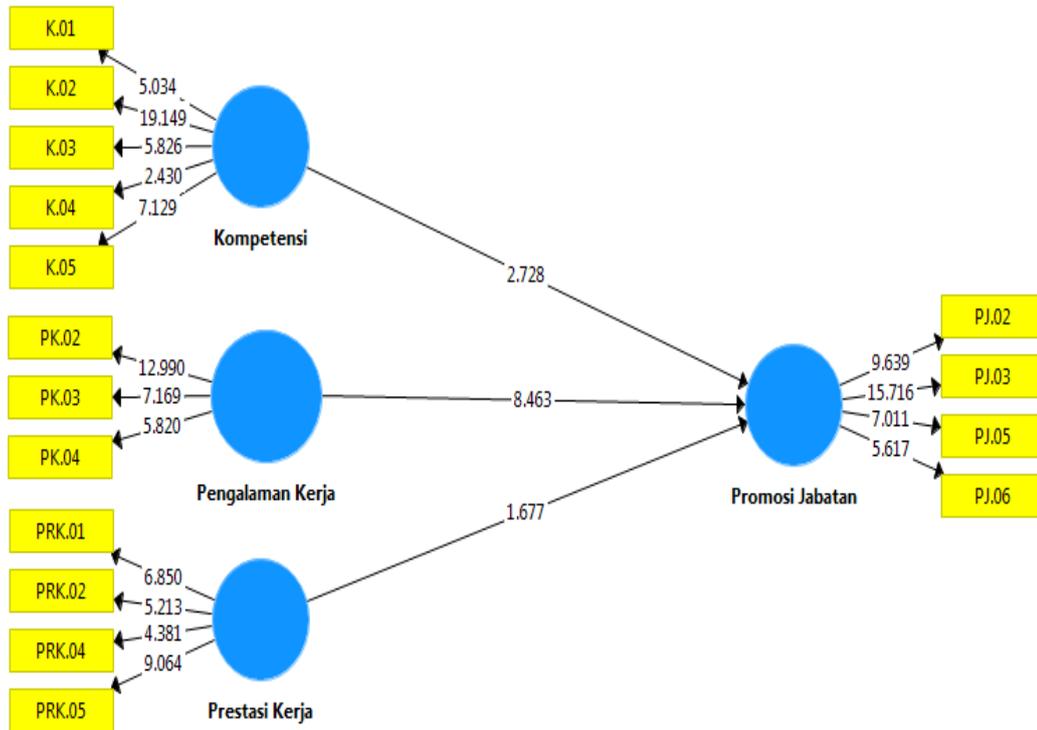
Berdasarkan Tabel 4.21 hasil perhitungan di dapatkan nilai *Q-square* sebesar 0,448 yang memperlihatkan bahwa nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka dalam penelitian ini model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

#### e. Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient* dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti.

#### Gambar 4.3

#### Diagram Jalur Nilai T-Statistik (*Bootstrapping*)



**Tabel 4.22**  
**Uji Hipotesis**

	<b>Original Sample</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
Kompetensi -> Promosi Jabatan	0,185	2,728	0,007	Signifikan
Pengalaman Kerja -> Promosi Jabatan	0,719	8,463	0,000	Signifikan
Prestasi Kerja -> Promosi Jabatan	0,120	1,677	0,094	Tidak Signifikan

(Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 3.0, 2021)

## **F. Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan**

Pada Tabel 4.22 diperoleh nilai *t-statistik*  $2,728 > 1,96$  dengan nilai *p-value* sebesar  $0,007 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga, dapat dijelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Yang berarti bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan, maka promosi jabatan juga akan semakin baik.

### **2. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Pada Tabel 4.22 diperoleh nilai *t-statistik*  $8,463 > 1,96$  dengan nilai *p-value* sebesar  $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Sehingga, dapat dijelaskan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Yang berarti bahwa semakin tinggi pengalaman kerja karyawan, maka promosi jabatan juga akan semakin baik.

### **3. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Pada Tabel 4.22 diperoleh nilai *t-statistik*  $1,677 > 1,96$  dengan nilai *p-value* sebesar  $0,094 > \text{tingkat signifikansi } 0,05$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Sehingga, dapat dijelaskan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap promosi jabatan. Yang berarti bahwa prestasi kerja karyawan tidak terlalu berpengaruh terhadap promosi jabatan.

## **G. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan**

Hasil pengujian hipotesis yang pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kompetensi terhadap promosi jabatan.

Karena, semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang karyawan, maka akan semakin baik pula kualitas karyawan tersebut dan semakin besar kesempatannya untuk di promosikan. Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman memadai yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus bertindak sebagai seseorang yang benar-benar ahli di bidangnya. Menurut Teori Edison (2016) dikutip dalam Diastri Dwi Prasetyo mendefinisikan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Diastri Dwi Prasetyo dan Suharini (2018) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.<sup>8</sup> Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

---

<sup>8</sup>Diastri Dwi Prasetyo, "Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga", Jurnal Vol.2 No. 1, Maret 2018, hal. 19.

yang menjelaskan bahwa terdapat suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik.<sup>9</sup>

Bagaimana maksudnya? Maksudnya adalah, jika pimpinan perusahaan mampu mengetahui apa sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan usaha yang dapat meningkatkan kualitas kerja dari dalam diri mereka sendiri. Dengan adanya tujuan yang jelas, maka dipastikan seorang karyawan akan berusaha meningkatkan kompetensi yang ada dalam diri karyawan tersebut agar mampu mencapai tujuan yang diinginkan yaitu di promosikan. Teori penetapan tujuan juga menjelaskan bahwa standar kualitas karyawan yang baik dapat diukur hasilnya melalui kemampuan atau kompetensi yang dimiliki. Apabila seorang karyawan memiliki kemampuan atau kompetensi yang baik, akan mempengaruhi tindakannya dalam bekerja dan menghasilkan hasil kerja yang optimal sehingga peluang untuk di promosikan jabatan akan lebih besar.

Jadi, yang harus dilakukan oleh BSI KC Demang adalah tetap mempertahankan kompetensi yang telah terbentuk dalam diri karyawan, agar karyawan tetap terus mengembangkan potensi yang ada, meningkatkan kemampuannya dalam bekerja, serta mampu memberikan kontribusi yang berarti, sehingga karyawan akan selalu

---

<sup>9</sup>Ahmad Sahri Romadhon dan Erick Fridatoem, “Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Promosi Jabatan dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang)”, Jurnal Vol. 17 No. 4, Oktober 2019, hal. 75.

berusaha memberikan yang terbaik demi keberhasilan perusahaan. Dengan mempromosikan karyawan yang berkompeten dibidangnya, hal itu dapat meningkatkan evaluasi sistem promosi jabatan yang ada pada BSI KC Demang agar semakin lebih baik lagi.

Berdasarkan penjelasan Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*), Teori Edison (2016), hasil penelitian Diastri Dwi Prasetyo dan Suharini (2018) dan hasil analisis yang dikembangkan oleh peneliti, maka interpretasi hipotesis pertama variabel X1 mendapatkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada BSI KC Demang.

## **2. Pengaruh Pengalaman kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Hasil pengujian hipotesis yang kedua adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.

Karena, semakin lama dan banyaknya pengalaman kerja, maka semakin berpengalaman seorang karyawan. Orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari segala aktivitas, kegiatan maupun permasalahan yang timbul dalam pekerjaannya. dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap pada diri seseorang, sehingga dapat menjadi penunjang dalam mengembangkan

potensi diri dengan segala perubahan yang ada, dengan pengalaman yang didapat, seorang karyawan akan lebih cakap dan tanggap serta mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga diharapkan perolehan hasil kualitas kerja yang semakin baik, serta dapat berlomba dalam mengikuti jenjang promosi jabatan.

Menurut Teori Marwan (2006) dikutip dalam Maartje Paais mendefinisikan bahwa pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui seseorang akibat dari pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.<sup>10</sup> Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Nithya Medhiantari (2016) yang membuktikan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.<sup>11</sup> Pengalaman kerja seorang karyawan seringkali menjadi dasar utama yang digunakan untuk promosi jabatan yang menyatu pada lamanya masa kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja ini biasanya sangat diutamakan dan akan menjadi prioritas terpenting sebagai pertimbangan promosi jabatan karena karyawan akan lebih memahami dan menguasai suatu keahlian dalam bidang pekerjaan yang ditekuninya. Pengalaman kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi seleksi pada promosi jabatan.

---

<sup>10</sup>Maartje Paais, “Pengaruh Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Tabungan Negara Ambon”, Jurnal Eksekutif, Vol. 16 No. 2, Desember 2019, hal. 403.

<sup>11</sup>Ida Ayu Nithya Medhiantari dan Made Yuniari, “Pengaruh Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gajah Mada Denpasar”, Jurnal Ekonomi 2016, hal. 2046.

Jadi, yang harus dilakukan oleh BSI KC Demang adalah mempertahankan karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi, guna untuk meningkatkan kemajuan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan penghargaan baik materil maupun non materil kepada karyawan berpengalaman yang telah memberikan dedikasi yang tinggi kepada perusahaan, sebagai bentuk apresiasi dalam pencapaian target kerja dengan baik. Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai, sehingga semakin lebih mudah dalam meningkatkan keefektifan promosi jabatan sesuai dengan kualitas yang dimiliki karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan penjelasan Teori Marwan (2006), hasil penelitian Ida Ayu Nithya Medhiantari (2016) dan hasil analisis yang dikembangkan oleh peneliti, maka interpretasi hipotesis kedua variabel X2 mendapatkan hasil bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada BSI KC Demang.

### **3. Pengaruh Prestasi kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel prestasi kerja terhadap promosi jabatan dapat ditolak, atau dengan kata lain tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel prestasi kerja terhadap promosi jabatan.

Dalam hal ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dan telah diperoleh hasil olah data, prestasi kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Farda Dwi Cressida (2015) yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.<sup>12</sup> Hal ini dikarenakan, dalam pelaksanaan promosi jabatan, pimpinan tidak selalu melihat atau menilai karyawan dari segi prestasi saja. Biasanya, promosi dilakukan atas dasar kedekatan dengan pimpinan perusahaan atau adanya sistem atau hubungan kekeluargaan. Ada beberapa atau sebagian karyawan yang berprestasi namun tidak dipromosikan, hal itu disebabkan karena karyawan tersebut tidak mempunyai hubungan kekeluargaan atau tidak memiliki kedekatan dengan pimpinan perusahaan.

Menurut Teori Mangkunegara (2011) dikutip dalam Sri Wahyuni Lubis menjelaskan bahwa prestasi kerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.<sup>13</sup> Prestasi kerja merupakan hasil kerja atau pencapaian dari seorang karyawan atas kewajibannya dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat diukur dari segi kerjasama dengan rekan kerja serta ketepatan waktu. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila memberikan hasil kerja terbaik untuk pekerjaannya, bahkan mampu

---

<sup>12</sup>Farda Dwi Cressida, "Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Bank SumselBabel Cabang Kapt. A Rivai Palembang", Jurnal Administrasi, 2015, hal. 6.

<sup>13</sup>Sri Wahyuni Lubis, "Pengaruh Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan", 2017, hal. 34.

mencapai atau melebihi kriteria tertentu serta standar target yang ditetapkan oleh perusahaan. Penghargaan atas hasil berupa prestasi kerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Promosi jabatan diberikan kepada karyawan sebagai reward atau penghargaan atas hasil kerja kerasnya selama ini.

Jadi, yang harus dilakukan oleh BSI KC Demang adalah tetap mempertahankan karyawan yang berprestasi karena selain memiliki karyawan yang kompeten dan berpengalaman, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja. Prestasi juga terbentuk dari pengetahuan dan pengalaman yang memadai, yang dapat memicu karyawan untuk mengaktualisasikan dirinya terhadap hasil kerjanya dengan berusaha menjadi karyawan yang berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan, yang tentunya akan berimplikasi pada sistem promosi jabatan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan Teori Mangkunegara (2011), hasil penelitian Farda Dwi Cressida (2015) dan hasil analisis yang dikembangkan oleh peneliti, maka interpretasi hipotesis ketiga variabel X3 mendapatkan hasil bahwa prestasi kerja berpengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada BSI KC Demang.

## H. Ringkasan Hasil Penelitian

Untuk mempermudah membaca hasil dari penelitian ini, maka penulis menyertakan tabel ringkasan hasil penelitian. Adapun tabel ringkasan hasil penelitian tersebut yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.23**

### **Ringkasan Hasil Penelitian**

No.	Hipotesis	Hasil Penelitian
1.	H1 = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan.	<b>H1 diterima.</b> Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan. Dibuktikan dengan nilai <i>path coefficient</i> sebesar 0,185 signifikan pada <i>t-statistik</i> 2,278 > <i>t-tabel</i> 1,96 dan pada nilai <i>p-value</i> 0,007 < tingkat signifikansi 0,05.
2.	H2 = Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan.	<b>H2 diterima.</b> Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan. Dibuktikan dengan nilai <i>path coefficient</i> sebesar 0,719 signifikan pada <i>t-statistik</i> 8,463 > <i>t-tabel</i> 1,96 dan pada nilai <i>p-value</i> 0,000 < tingkat signifikansi 0,05.
3.	H3 = Prestasi Kerja berpengaruh positif namun	<b>H3 ditolak.</b> Prestasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Promosi Jabatan. Dibuktikan dengan nilai <i>path</i>

	tidak signifikan terhadap Promosi Jabatan.	<i>coefficient</i> sebesar 0,120 tidak signifikan pada <i>t-statistik</i> 1,677 > <i>t-tabel</i> 1,96 dan pada nilai <i>p-value</i> 0,094 > tingkat signifikansi 0,05.
--	--	--