



**LOYALITAS DALAM DINAMIKA KOMPENSASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR MELALUI PERAN DUKUNGAN
SOSIAL PEGAWAI INOVATIF BANK MUAMALAT REGIONAL
JAWA TIMUR**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:
Mochammad Syafi'udin Nuha
22452081058

Program Studi Magister Manajemen

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS ISLAM MALANG

2025

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara kompensasi dan pengembangan karir dengan loyalitas karyawan di Bank Muamalat Regional Jawa Timur; dukungan sosial digunakan sebagai variabel intervensi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan teknik survei dan pengambilan sampel random simple. Jumlah responden yang digunakan adalah 100 orang dari enam kantor cabang, dan data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert. Program AMOS digunakan untuk melakukan analisis data dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji validitas, sedangkan reliabilitas diukur dengan mengekstrak nilai reliabilitas konstruk dan variasi, Berdasarkan nilai *Goodness-of-Fit* seperti CMIN/DF, GFI, TLI, RMSEA, dan CFI yang memenuhi kriteria dapat diterima, model penelitian dinyatakan layak.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi hanya berdampak pada dukungan sosial, tetapi tidak pada loyalitas; dukungan sosial tidak signifikan terhadap loyalitas, dan dukungan sosial tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dan loyalitas. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai dan aspek spiritual lebih banyak memengaruhi loyalitas karyawan dalam perbankan syariah, khususnya di Bank Muamalat, daripada motivasi material atau lingkungan sosial. Oleh karena itu, integrasi nilai, pengembangan berbasis spiritualitas, dan sistem dukungan yang lebih terorganisir harus menjadi prioritas dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci : kompensasi, pengembangan karir, loyalitas karyawan, dukungan sosial, perbankan syariah

Abstract

This study aims to assess the correlation between remuneration and career growth and employee loyalty at Bank Muamalat Regional East Java, utilizing social support as an intervening variable. This research utilized a quantitative methodology, employing a survey instrument and a basic random sample procedure. One hundred respondents from six branch offices were recruited, and data were gathered using a Likert-scale questionnaire. The AMOS application was utilized to examine the data via the Structural Equation Modeling (SEM) technique. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was utilized to assess validity, whereas reliability was evaluated by deriving construct reliability and variance values. The research model was considered fit based on Goodness-of-Fit indices, including CMIN/DF, GFI, TLI, RMSEA, and CFI, which satisfied acceptable standards.

The findings indicate that remuneration solely impacts social support, with no effect on loyalty; furthermore, social support does not significantly affect loyalty and does not mediate the relationship between professional advancement and loyalty. The results demonstrate that values and spiritual dimensions exert a more significant impact on employee loyalty in Islamic banking, especially at Bank Muamalat, compared to money incentives or the social milieu. Consequently, the prioritization of values integration, spirituality-oriented growth, and a more structured support system is essential in human resource management techniques.

Keywords: compensation, career development, employee loyalty, social environment, syariah banking.

BAB I PENDAHULUAN

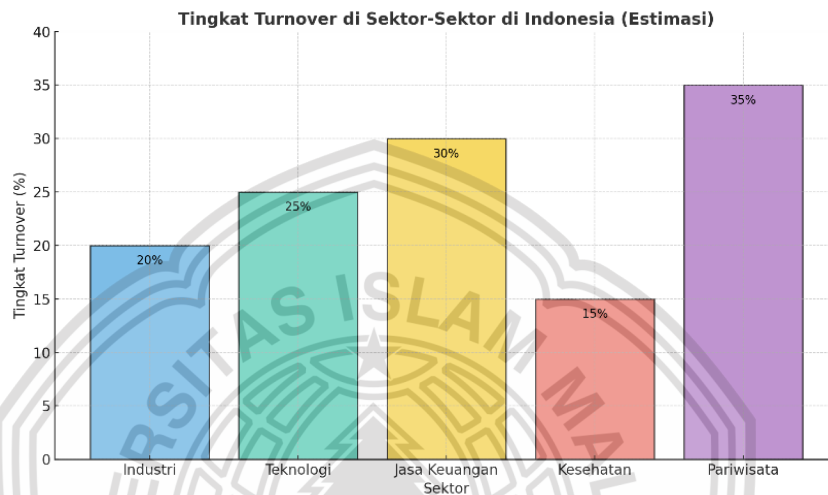
1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kecenderungan intrinsik untuk terlibat dalam interaksi sosial, berkolaborasi, dan bergantung satu sama lain (Triguero, 2020). sehingga, pembentukan organisasi sangat penting sebagai mekanisme untuk memfasilitasi koneksi interpersonal. Sebuah organisasi berfungsi sebagai kolektif individu yang secara kolaboratif berjuang menuju pencapaian tujuan bersama. Untuk mewujudkan tujuannya secara efektif, suatu organisasi memerlukan kehadiran sumber daya manusia yang kompeten, yang penting untuk pemenuhan misinya.

Upaya yang diarahkan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi adalah yang terpenting bagi setiap institusi. Sangat penting untuk meningkatkan sumber daya manusia untuk memungkinkan mereka berkembang menjadi aset kompetitif (Meyer, 2022). Tenaga kerja merupakan elemen mendasar dalam kemajuan perusahaan. Realisasi aset kompetitif dalam suatu organisasi dapat bergantung pada segudang faktor.

Di tengah dinamika industri jasa keuangan yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor strategis yang sangat krusial bagi keberlangsungan organisasi. Loyalitas bukan hanya mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam membangun budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Handaru et al. (2021) menekankan bahwa loyalitas dapat

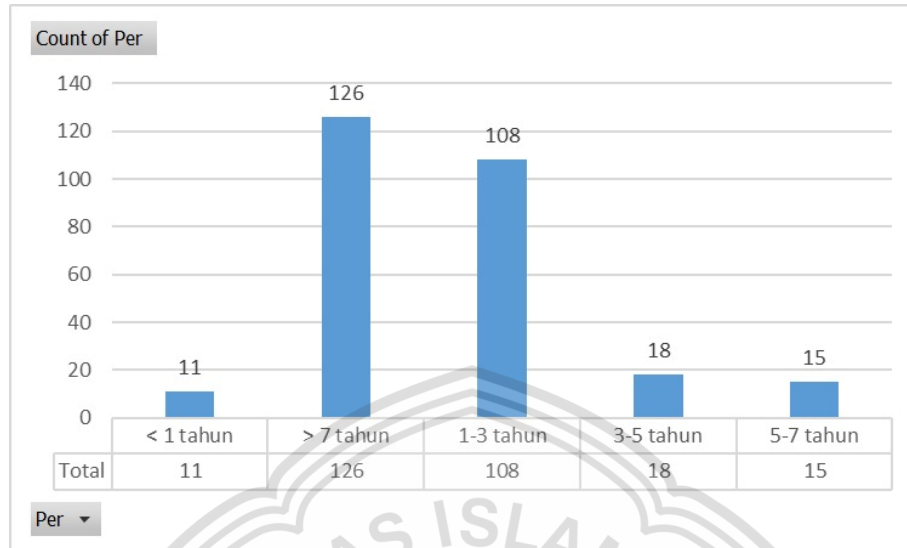
mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama, serta menciptakan lingkungan yang positif di dalam organisasi. Membangun loyalitas yang kuat tidak dapat dilakukan secara instan; dibutuhkan strategi berkelanjutan yang mampu menciptakan rasa dihargai, peluang berkembang, dan iklim kerja yang suportif.



Gambar 1. Grafik Turnover di sector-sektor di Indonesia
Sumber : Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS,2023)

Sayangnya, dalam praktiknya, budaya loyalitas saat ini justru mengalami penurunan. Alvina (2022) menyebutkan bahwa berbagai faktor eksternal seperti percepatan perubahan teknologi, persaingan pasar tenaga kerja, serta meningkatnya tuntutan fleksibilitas kerja telah membuat banyak karyawan merasa tidak lagi memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya. Konsekuensinya adalah meningkatnya angka turnover sesuai Gambar 1 data Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS, 2023), yang berdampak pada beban biaya rekrutmen dan pelatihan, serta hilangnya pengetahuan dan pengalaman penting dalam organisasi. Kondisi ini juga terlihat di sektor

perbankan syariah, termasuk Bank Muamalat, yang menghadapi tantangan serupa dalam mempertahankan tenaga kerja berpengalaman.



Gambar 2. Grafik Masa Kerja Pegawai di Bank Muamalat Regional JATIM

Sumber : *Human Capital* Bank Muamalat Regional Jawa Timur

Data internal Bank Muamalat Regional Jawa Timur Gambar 2 menunjukkan distribusi masa kerja karyawan yang mengkhawatirkan: mayoritas berada pada dua kutub ekstrem, yakni karyawan baru dengan masa kerja 1–3 tahun (108 orang) dan karyawan lama dengan masa kerja lebih dari 7 tahun (126 orang). Sebaliknya, jumlah karyawan dengan masa kerja 3–7 tahun jauh lebih sedikit (hanya 33 orang), menunjukkan adanya titik rawan loyalitas pada fase pertengahan masa kerja. Fase ini seharusnya menjadi momen kunci di mana loyalitas dan komitmen mulai terbentuk, namun justru menjadi titik kritis terjadinya turnover. Pola ini perlu ditelaah lebih lanjut secara akademik untuk menemukan penyebab dan solusinya.

Salah satu variabel penting yang mulai mendapat perhatian dalam

membentuk loyalitas adalah dukungan sosial, terutama bagi karyawan inovatif yang sering menghadapi tekanan kerja yang lebih besar. Dukungan sosial yang datang dari atasan maupun rekan kerja terbukti mampu menciptakan kenyamanan psikologis dan memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Nugroho (2021) menekankan bahwa kehadiran dukungan sosial menjadi penopang penting dalam menjaga motivasi kerja dan mengurangi tekanan psikologis. Herlisha (2021) bahkan menyatakan bahwa dukungan sosial dapat memperkuat pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas, dengan cara meningkatkan rasa aman dan penerimaan sosial di tempat kerja.

Selain dukungan sosial, kompensasi juga menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya menunjukkan penghargaan atas kontribusi karyawan, tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi (Yusuf, 2020). Sebaliknya, ketika terdapat kesenjangan antara harapan dan realisasi kompensasi, akan timbul ketidakpuasan yang mendorong keinginan untuk keluar dari organisasi (Mon, 2022). Kompensasi yang tidak sesuai ekspektasi menjadi sumber disonansi yang mengancam stabilitas hubungan kerja jangka panjang.

Di sisi lain, pengembangan karir memegang peranan penting dalam membentuk loyalitas karyawan secara lebih berkelanjutan. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang cenderung memiliki ikatan emosional dan komitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Iqbal (2020) menggarisbawahi bahwa program pelatihan dan jalur karir yang jelas

merupakan bagian penting dari strategi retensi karyawan. Sementara itu, Misbakhudin (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang terstruktur, realistis, dan disesuaikan dengan kebutuhan individu dapat menciptakan rasa percaya diri dan kesetiaan yang tinggi terhadap institusi. Namun demikian, tidak sedikit organisasi yang gagal menyediakan lintasan karir yang jelas, sehingga karyawan merasa stagnan dan memilih mencari peluang di luar.

Meskipun banyak penelitian telah membahas pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas, masih sedikit studi yang memasukkan dukungan sosial sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks karyawan inovatif di sektor perbankan syariah. Padahal, pendekatan ini penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk loyalitas yang berkelanjutan. Selain itu, penggunaan data aktual distribusi masa kerja karyawan juga masih jarang digunakan sebagai dasar observasi dalam studi loyalitas, padahal informasi ini dapat mengungkap area kritis yang perlu segera ditangani oleh manajemen.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan, dengan dukungan sosial sebagai variabel intervening. Fokus pada karyawan inovatif di lingkungan Bank Muamalat Regional Jawa Timur memberikan konteks yang relevan sekaligus memperkaya khasanah teori tentang loyalitas dalam organisasi berbasis nilai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam merancang strategi retensi SDM yang

lebih efektif dan manusiawi, dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan syariah. peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Loyalitas Dalam Dinamika Kompensasi Dan Pengembangan Karir Melalui Peran Dukungan Sosial Pegawai Inovatif Bank Muamalat Regional Jawa Timur”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Dukungan Sosial Pegawai Inovatif ?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan karir terhadap Dukungan Sosial Pegawai Inovatif ?
3. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
4. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
5. Bagaimana pengaruh Dukungan Sosial Pegawai Inovatif terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur ?
6. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur melalui Dukungan Sosial Pegawai Inovatif ?
7. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur melalui Dukungan Sosial Pegawai Inovatif ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Dukungan Sosial Pegawai Inovatif
2. Menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Dukungan Sosial Pegawai Inovatif.
3. Menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur.
4. Menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur.
5. Menganalisis pengaruh Dukungan Sosial pegawai Inovatif terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur.
6. Menganalisis dampak mediasi Dukungan Sosial Pegawai Inovatif pada Kompensasi terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur.
7. Menganalisis dampak mediasi Dukungan Sosial Pegawai Inovatif pada Pengembangan Karir terhadap Loyalitas karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan tercapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, peneliti dan akademisi :

1. Manfaat Teoritis

- Bagi **Peneliti** Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya

pemahaman peneliti mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam konteks perbankan syariah. Selain itu, penelitian ini memberikan pengalaman praktis dalam melakukan riset lapangan serta kontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

- Bagi **Akademisi** Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dalam pengajaran, pengembangan kurikulum, dan landasan untuk penelitian lanjutan. Selain itu, hasilnya dapat mendukung perluasan jaringan kolaborasi antara akademisi dan dunia industri, serta menjadi bagian dari pengayaan literatur ilmiah dalam kajian manajemen organisasi dan perilaku kerja.

2. Manfaat Praktis.

- Bagi **Perusahaan** Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan dalam merumuskan kebijakan kompensasi dan pengembangan karir yang lebih tepat sasaran. Penelitian ini juga memberikan masukan strategis bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas, mengurangi tingkat turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung inovasi, kolaborasi, dan loyalitas jangka panjang.
- Bagi **Regulator** (Pemerintah) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya sistem manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan responsif,

terutama dalam industri keuangan syariah. Hasil penelitian dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan kebijakan ketenagakerjaan dan pengembangan SDM nasional yang berorientasi pada loyalitas dan produktivitas kerja.



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap dukungan sosial pegawai inovatif.

Di Bank Muamalat Regional Jawa Timur, kompensasi yang diberikan kepada karyawan belum secara nyata mendorong terbentuknya interaksi sosial yang kuat antarkaryawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem remunerasi tergolong kompetitif, faktor-faktor seperti budaya kerja islami dan nilai-nilai spiritual lebih berpengaruh dalam membentuk dukungan sosial pegawai inovatif.

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap dukungan sosial pegawai inovatif.

Di lingkungan kerja Bank Muamalat Regional Jawa Timur, pengembangan karir seperti pelatihan, mutasi internal, dan peluang promosi telah mendorong terbangunnya jejaring sosial yang solid, khususnya di kalangan pegawai yang memiliki semangat inovatif. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir turut memperkuat kolaborasi dan saling mendukung antarpegawai.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Meskipun Bank Muamalat telah menyediakan sistem kompensasi sesuai standar industri, hal ini belum cukup membentuk loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas di bank ini lebih ditentukan oleh kepuasan batiniah, rasa memiliki, serta keselarasan nilai-nilai keislaman yang dijunjung tinggi oleh institusi.

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Karyawan Bank Muamalat Regional Jawa Timur menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi ketika mereka melihat adanya jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini mencerminkan bahwa strategi pengembangan karir yang terencana memberikan pengaruh positif terhadap komitmen jangka panjang karyawan.

Dukungan sosial pegawai inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Di lingkungan kerja Bank Muamalat Regional Jawa Timur yang menekankan nilai spiritual dan profesionalisme, dukungan sosial antarkaryawan tidak serta-merta memengaruhi loyalitas. Ini menunjukkan bahwa loyalitas lebih dibentuk oleh orientasi nilai individu terhadap organisasi, bukan semata hubungan sosial horizontal.

Kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas melalui dukungan sosial pegawai inovatif.

Tidak terdapat pengaruh mediasi dukungan sosial dalam hubungan antara kompensasi dan loyalitas di Bank Muamalat Regional Jawa Timur.

Ini menandakan bahwa meskipun karyawan mungkin merasa cukup secara materi, hal itu tidak cukup kuat untuk membangun loyalitas melalui jalur sosial.

Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap loyalitas melalui dukungan sosial pegawai inovatif.

Meskipun pengembangan karir berdampak langsung terhadap loyalitas, namun tidak ditemukan efek mediasi melalui dukungan sosial. Artinya, proses pengembangan karir belum cukup mampu membangun atmosfer sosial yang secara signifikan menumbuhkan loyalitas tidak langsung.

6.2. Keterbatasan

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin menimbulkan ketidakakuratan dan bias pada hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Ruang lingkup geografis

Penelitian hanya dilakukan di wilayah kerja Bank Muamalat Regional Jawa Timur, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasi ke seluruh unit atau regional lain yang memiliki karakteristik manajerial dan budaya kerja yang berbeda.

2. Banyaknya hasil pengujian yang tidak signifikan dan beberapa berbanding terbalik dengan temuan penelitian terdahulu

Beberapa hipotesis dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik, seperti pengaruh kompensasi terhadap

loyalitas melalui dukungan sosial, serta pengembangan karir terhadap loyalitas melalui dukungan sosial. Bahkan, arah hubungan dalam pengujian tersebut cenderung negatif, berbeda dengan hasil beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Meskipun demikian, temuan ini tetap mencerminkan kenyataan di Bank Muamalat Regional Jawa Timur, di mana dukungan sosial belum sepenuhnya terbentuk kuat sebagai jalur mediasi dalam membangun loyalitas karyawan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh konteks lokal, persepsi pegawai terhadap keadilan internal, serta belum optimalnya proses komunikasi dan kolaborasi antarpegawai.

3. Pendekatan kuantitatif yang belum menangkap makna mendalam

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berbasis survei, yang belum mampu sepenuhnya menangkap makna kontekstual dari nilai-nilai spiritual dan kolektif yang menjadi fondasi budaya kerja di perbankan syariah. Dimensi keikhlasan, keberkahan kerja, dan nilai moral belum sepenuhnya terepresentasikan dalam model kuantitatif yang digunakan.

6.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Penguatan Dukungan Sosial sebagai Nilai Budaya Organisasi

Manajemen perlu lebih aktif membangun budaya kerja yang mendukung interaksi positif antarpegawai, khususnya bagi pegawai

inovatif. Ini bisa dilakukan melalui *program mentoring*, diskusi lintas divisi, dan kegiatan kebersamaan yang menumbuhkan rasa saling percaya, empati, dan kolegialitas di tempat kerja.

2. Pengembangan Karir yang Inklusif dan Kolaboratif

Meskipun pengembangan karir memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas, namun peranannya sebagai jalur tidak langsung melalui dukungan sosial belum terbentuk optimal. Oleh karena itu, proses pengembangan karir sebaiknya melibatkan komunikasi terbuka, transparansi promosi, dan kolaborasi tim, agar tidak hanya memberdayakan individu tetapi juga memperkuat hubungan sosial dalam organisasi.

3. Reformulasi Strategi Kompensasi yang Menyentuh Nilai Non-Material

Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi belum cukup berdampak pada loyalitas secara tidak langsung melalui dukungan sosial. Untuk itu, selain memperhatikan aspek keadilan dan daya saing finansial, manajemen sebaiknya mulai menekankan pentingnya kompensasi non-finansial, seperti pengakuan, penghargaan moral, dan fasilitas kerja yang mendukung spiritualitas dan kenyamanan.

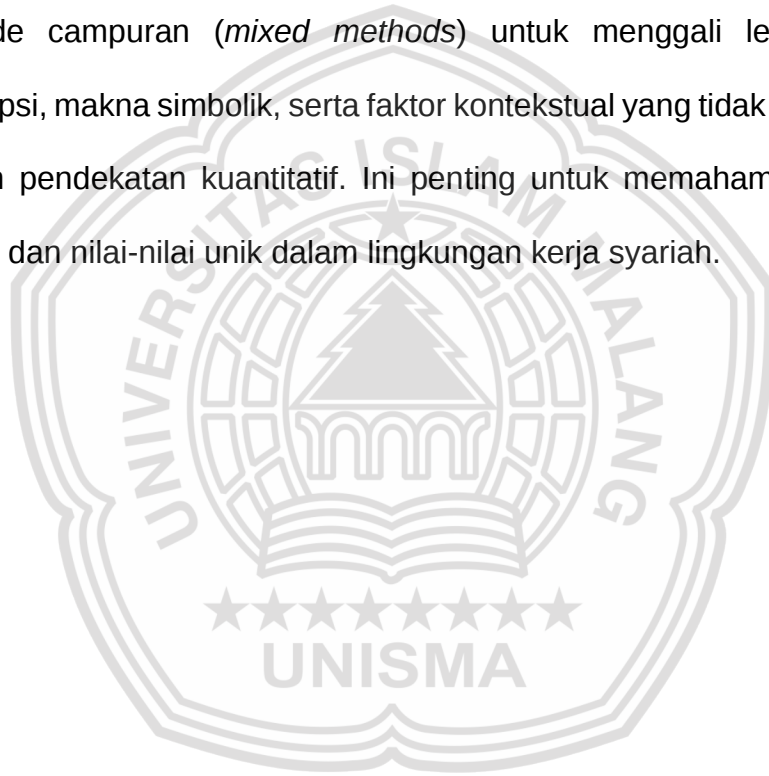
4. Peningkatan Efektivitas Strategi HC berbasis Nilai Syariah

Dalam konteks bank syariah, loyalitas tidak hanya dibentuk oleh faktor instrumental seperti kompensasi dan karir, tetapi juga oleh keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Oleh sebab itu, *Human*

Capital HC perlu mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, profesionalitas, dan kolektivitas secara lebih menyeluruh dalam kebijakan rekrutmen, pelatihan, serta evaluasi kinerja.

5. Pengembangan Penelitian Lanjutan dengan Pendekatan Kualitatif atau Campuran

Mengingat beberapa variabel mediasi tidak berpengaruh signifikan, studi lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk menggali lebih dalam persepsi, makna simbolik, serta faktor kontekstual yang tidak tertangkap dalam pendekatan kuantitatif. Ini penting untuk memahami dinamika sosial dan nilai-nilai unik dalam lingkungan kerja syariah.



DAFTAR PUSTAKA

- Absah, B. S. (2023). Effect of Extrinsic Motivation and Training on Employee Performance through Career Development as Intervening Variables at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK, Medan Main Branch Office. *International Journal of Research and Review*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:258976129>
- Adawiyah, A. R. (2022). Pengaruh Pandemi COVID-19 Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*.
- Aliza Azzahra, T. L. (2021). PERAN PEMBERIAN INSENTIF DALAM MODERASI PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. BANK SUMUT CABANG SUKARAMAI MEDAN. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, Volume 4 Nomor 2.
- Alvina, J. (2022). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan miski aghnia corporation. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*.
- Ardiyanti, Karay, B. O., & Nike. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:260329042>
- Ariesa, Purba, E. J., Syaifuddin, S., & Yeni. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office. *Journal of Economics and Business Letters*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:261132347>
- Arif, M. (2019). The Effect of Managerial Competencies, Compesation and Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch. *Journal of Management Info*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169320028>
- Augusty, F. (2011). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk*

Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen.

- Baron, M., R., Kenny, & A., D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Boone. (2012). *Analyzing Likert Data.*” *Journal of Extension*, 50(2).
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital.* In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Candratama, M. D., Ariyani, I., & Widokarti, J. R. (2024). The Effect of Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT Bank Tabungan Negara Kudus Branch Office. *International Journal For Multidisciplinary Research*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:272860665>
- Darmadi, H. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial.*
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management.*
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management.* Pearson Education.
- Efendi, I. S. (2024). PENGARUH SELF EFFICACY, KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CIPTA ORION METAL. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:272521980>
- Emam, Alrazehi, H. A.-W., Amirah, N. A., & Salman, A. (2021). The Mediation Effect of Job Satisfaction between Reward System and Training and Development on Employee Retention in Yemen’s Banking Sector. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen.* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Foroudi, A. G. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational

commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:59374164>

- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (Vol. 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. (Vol. 4). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. (Vol. 4). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, J. D. (2013). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*.
- Hair, J. A. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed. pper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Halim, P. P. (2020). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, LATAR BELAKANG PENDIDIKAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN PERSERO CABANG RANTAUPRAPAT.

- Handaru, Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K., & Wahyu, A. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Accounting and Finance*.
- Handoko, D. S. (2018, September). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 31-45. Retrieved from <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harras, H. (2024). Dampak Dukungan Pimpinan, Dukungan Rekan Kerja, dan Dukungan Keluarga terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bank Panin. *Mahasiswa Humanis*, 4(2), 638–649.
- Hartog, J. P. (2010). *Innovative Work Behavior*.
- Haryono. (2016). *Metode SEM untuk penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Metode SEM untuk penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS.
- Hasibuan, D. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Herlisha, S. R. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Husaeni, U. (2006). *Usman Husaini. (2006). Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan. .*
- Imam, G. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Universitas Diponegoro.
- Indradewa, S. A. (2022). The Effect of Soft Skill, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:252376501>
- Indrawan, H. M. (2023). THE INFLUENCE OF MOTIVATION, INCENTIVES AND COMPETENCIES ON THE PERFORMANCE OF OUTSOURCED EMPLOYEES (TAD) COLLECTION WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT BANK BTN BEKASI BRANCH OFFICE. *International Journal of Economic,*

Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS). Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266240939>

Iqbal, Y. P. (2020). Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia). *European Journal of Business and Management*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:213936846>

Johnson, D. W. (2012). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*.

Kristanti, D. S., Adrie Charviandi, S. M., Poniah Juliawati, A. M., Budi Harto, S. M., Titin Astuti, S., Nurlelasari Ginting, S. M., . . . Barin Barlian, M. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari Jawa Tengah: EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2023.

Kristanto, A. D., & Tajib, E. (2023). PENGARUH COMPENSATION DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA BANK SWASTA DI JAKARTA. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:256610911>

Lubis, S. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268803137>

Majid, Kurniawan, A., Yunus, M., & Abdul, M. S. (2017). PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG BANDA ACEH. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169919203>

Mardhiah, M. .. (2023). The Effect of Compensation and Career Development on Job Satisfaction with Organizational Commitment as Mediation Variable (Employee Study at PT. Bank Aceh Syariah Bener Meriah Branch and Takengon Branch). *{International Journal of Research and Review*.

- Masram, M. &. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatma.
- Meyer, J. P. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review* (Vol. 1(1)).
- Meyer, K. (2022). Competitive consequences determined by phenotypic but not genetic distance: A study with asexual water flea genotypes . *Functional Ecology*.
- Misbakhudin, A. (2023). PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR, STRES KERJA DAN BURNOUT TERHADAP TINGKAT TURNOVER INTENTION. *Jurnal Manajemen dan Profesional*.
- Mon, R. M. (2022). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA KARYAWAN MANUFAKTUR TUNAS BIZPARK KOTA BATAM. *JWM (JURNAL WAWASAN MANAJEMEN)*.
- Murniati. (2013). *Alat - Alat Pengujian Hipotesis*. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Muzaiyanah, S. (2021). Pengaruh Kompensasi Unlimited terhadap Loyalitas dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 108-123.
- Niha, J. M. (2022). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Multidisplin*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:270210887>
- Nugroho, A. J. (2021). PENGARUH CAREER DEVELOPMENT TERHADAP INTENTION TO STAY YANG DIMEDIASI OLEH CONTINUANCE COMMITMENT PADA KARYAWAN GROUP STRATEGIC INFORMATION TECHNOLOGY PT. BANK CENTRAL ASIA Tbk. *Prosiding Working Papers Series In Management*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:263615217>

- Palupi, F. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Solo. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:261210217>
- Pratiwi. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Ketidakpuasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention (Studi pada Karyawan Bagian Marketing Mataram Sakti Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 39-51.
- Pratiwi, A. (2019). PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT.AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:238286469>
- Puspita, O., Hendriani, S., & Samsir, Y. E. (2024). Knowledge Management, Personality and Career Development Planning on Performance Through Innovative Behavior and Commitment of Bank Riau Kepri Employees. *Journal of Ecohumanism*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:272977606>
- Putra, A. F. (2023). THE EFFECT OF COMPENSATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE LOYALTY IN THE CITY OF SURABAYA. *Ecopreneur*.12.
- Rambe, D. S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Ritaudin, A. (2016). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP STYLE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI PERAN MEDIASI KEPUASAN KARYAWAN (Study Pada Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157647496>
- Rizky Cahyadi, R. A. (2023). The influence of workload and compensation on employee satisfaction. *Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram*.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Pearson.

- Saydam, G. (2021). *Loyalitas Kerja*.
- Setiaman. (2023). *Tutorial Analisa Parsial Model Persamaan Struktural Dengan Software SMART-PLS versi 3 Untuk Tenaga Kesehatan*. Yayasan Bhakti Mulia.
- Setyawan, N. A., Utami, H., Nugroho, B. S., Ayuwardan, M., & Suharmanto. (2022). Analysis of the Driving Factors of Implementing Green Supply Chain Management in SME's in the City of Semarang. *Journal of Engineering and Technological Sciences (JETS)*, 54. doi:<https://doi.org/10.5614/j.eng.technol.sci.2022.54.1.2>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sinta, E. Y. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*.
- Sobel, & E., M. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. Washington S. Leinhardt (Ed.): American Sociological Association.
- Solimun. (2010). *Metode Partial Least square*. Malang: PLS. CV. Citra Malang.
- Sriwidodo, S. G. (2020). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PD.BPR BKK BOYOLALI. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236815319>
- Sugarti, R. S. (2013). *Psikologi Sosial*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D* (S. Y. Suryandari (Ed.); 2nd ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV.

Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian (1st ed.)*. Alfabeta.

Suhendi. (2017). *Komitmen Karyawan terhadap Perusahaan*.

Supardi. (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Ull Press.

Taylor, S. E. (2012). *Health Psychology*.

Thangarajah, S. K. (2023). The Impact of Training and Development, Performance Appraisal, and Compensation and Benefits on Organizational Performance in Insurance Company in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:258403262>

Timothy, S. P. (2013). *Organizational Behavior*.

Triguero, V. &. (2020). *Animals as social groups: An intergroup relations analysis of human-animal conflicts*.

Utami, B. K. (2017). Kompensasi, Kinerja, Kepuasan Dan Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Pendekatan Path Analys Studi Pada BPRS HIK. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:186636483>

Widya, M. I. (2022). ANALISIS PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN ISLAMIC WORK ETHIC TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA, TBK KC MEDAN ADAM MALIK. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268807536>

Woodman, F. Y. (2010). *Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance Pressure and Leader-Member Exchange*.

Yuniasih. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Punishment terhadap Loyalitas Karyawan (Suatu Penelitian terhadap Karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk Kota Tasikmalaya). *Jurnal Perbankan dan Keuangan*, 3(2). Retrieved from

<https://jurnal.unsil.ac.id/index.php/banku/article/view/5824/2302>

Yusuf, D. C. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bni Cabang Makassar).

Zainal, V. R. (2014). *Manajemen Kompensasi*.

