

## **Pengaruh Disiplin, Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan PT.Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta**

**Sulistiono<sup>1</sup>, Hendrajaya<sup>2</sup>, Sapto Supriyanto<sup>3</sup>, Suitbertus Fajar Nugraha<sup>4</sup>, JB  
Herimahadi<sup>5</sup>, Agatha<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> STIE Pariwisata API (STIEPARAPI) Yogyakarta

<sup>2,3</sup> STIE Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang

<sup>4,5,6</sup> PT.BPR Shinta Daya Yogyakarta

[threesulis95@gmail.com](mailto:threesulis95@gmail.com)

**Abstract:** Bank Perkreditan Rakyat (BPR) is one of the formal Microfinance Institutions (LKM). From the function of human resource management (HRM), to realize BPRs can become banks that play an important role in the economic development process, one of which is through institutional strengthening, namely by improving the quality of human resources including discipline, competence, and employee performance to improve the quality of bank services to customers. and to strengthen good corporate governance (GCG). The purpose of this study was to determine the effect of discipline, competence and employee performance on customer satisfaction at PT. People's Credit Bank Shinta Daya Yogyakarta. Based on the results of data analysis, it can be concluded that: partially employee discipline has a positive and significant effect on customer satisfaction; Employee competence has a negative and significant effect on customer satisfaction; Employee performance has a positive and significant effect on customer satisfaction; and simultaneously Discipline, Competence and Employee Performance have a positive and significant effect on customer satisfaction.

**Keywords:** Discipline, Competence, Performance, Satisfaction

**Abstrak:** Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang bersifat formal. Dari fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), untuk mewujudkan BPR dapat menjadi bank yang berperan penting dalam proses pembangunan ekonomi salah satunya melalui penguatan kelembagaan, yaitu dengan meningkatkan kualitas SDM diantaranya terkait disiplin, kompetensi, dan kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan bank kepada pelanggan dan untuk memperkuat tata kelola atau *Good Corporate Governance* (GCG). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Disiplin, Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: secara parsial Disiplin karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan; Kompetensi karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan; Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan; dan secara simultan Disiplin, Kompetensi dan Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

**Kata Kunci:** Disiplin, Kompetensi, Kinerja, Kepuasan

## 1. PENDAHULUAN

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu bentuk Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang bersifat formal. Dari fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM), Marsuki; Widiari dan Darma (dalam Fandini & Sunariani, 2020), menyatakan bahwa ‘strategi pengembangan atau peningkatan BPR guna membantu mewujudkan BPR dapat menjadi bank yang berperan penting dalam proses pembangunan ekonomi salah satunya melalui penguatan kelembagaan’, yaitu dengan meningkatkan kualitas SDM. Sedangkan Tahaka; Rusmahadewi dan Darma (dalam Fandini & Sunariani, 2020), ‘Dengan meningkatnya kualitas SDM yang memadai, diharapkan akan semakin meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi kegiatan operasional BPR’.

Faktor SDM menjadi kunci sukses bagi BPR. Untuk itulah, sebaiknya BPR dikelola oleh SDM yang mumpuni dengan kriteria: Punya integritas, profesional dan dapat dipercaya oleh pemilik BPR serta masyarakat; Figur SDM harus punya pengetahuan dan pemahaman yang mendalam terhadap potensi usaha di wilayah yang menjadi basis operasional BPR. Selain itu, SDM harus mengenal betul ciri khas dan kebiasaan masyarakat di wilayah yang dilayaninya. Sebaiknya, calon karyawan yang akan direkrut berasal dari daerah di mana BPR itu berada. Sebab, mereka inilah yang paham betul akan kebiasaan, budaya, karakteristik masyarakat setempat hingga potensi wilayahnya, disamping itu akan lebih mudah untuk memantau perilaku karyawan tersebut. Untuk itu, pemilik BPR perlu terus mendorong karyawannya untuk meningkatkan kompetensi dan integritas melalui berbagai program kegiatan seperti: ‘Pelatihan secara berkala untuk membangun ketrampilan teknis karyawan agar terus meningkat disertai dengan program pengembangan diri secara terus menerus untuk memperkuat integritas karyawan; Komunikasi terbuka antara pemilik, manajemen dan karyawan untuk

membangun nilai-nilai kebersamaan dan kekeluargaan.’ Meskipun BPR berorientasi bisnis, namun harus tetap membaur dan menjadi bagian dari masyarakat setempat. Hal ini penting dalam membangun relasi dan ikatan batin melalui keterlibatan BPR dalam kegiatan sosial kemasyarakatan di lingkungan sekitar (Nasution, 2011).

Menurut Pantja (dalam Amaliyah, 2020), ‘peranan karyawan sangat penting untuk menunjang keberhasilan dari sebuah perusahaan, karena karyawan memiliki kemampuan dalam hal mempengaruhi persepsi pelanggan. Karyawan merupakan bagian penting bagi pelanggan, yang berfungsi sebagai komunikator sekaligus mewakili citra sebuah perusahaan. Kegagalan karyawan menyampaikan citra yang tidak baik kepada pelanggan, akan memberikan dampak buruk terhadap persepsi pelanggan kepada perusahaan’. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan kinerja para karyawannya. Peran penting karyawan dalam mencapai tujuan organisasi menurut Thomson; Liliweri (dalam Hadiwijaya & Sumarga, 2019), di dalam organisasi harus ada integrasi impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana melibatkan karyawan secara efektif sehingga mereka berkomitmen pada organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki kepedulian terhadap organisasi, menghormati semangat serta aturan dan peraturan yang berlaku, melampaui tugas pekerjaan biasa mereka, memberikan kinerja yang melampaui harapan. Profesor Jeffery Pfeffer dari *Stanford Graduate School of Business* menganjurkan bahwa para manajer harus meluangkan lebih banyak waktu untuk mengenali nilai orang-orang yang bekerja untuk mereka dalam mempertimbangkan tujuan organisasi, untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen. Pfeffer menjelaskan bahwa

orang akan bekerja lebih keras ketika mereka merasa memiliki ‘lebih banyak kendali dalam pekerjaan mereka.’ Mereka bekerja lebih cerdas ketika mereka ‘didorong untuk membangun keterampilan dan kompetensi.’ Mereka bekerja lebih bertanggung jawab ketika ‘tanggung jawab ditempatkan di tangan karyawan.’ (Robbins, 2005).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti dengan pihak direksi PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta yang difasilitasi oleh kepala bagian *Human Resource Development* (HRD) ditemukan beberapa hal terkait disiplin, kompetensi, kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan diantaranya yaitu:

1. Pada disiplin karyawan, perusahaan memiliki peraturan perusahaan yang mengatur tentang kewajiban dan tata tertib kerja untuk karyawan. Kehadiran karyawan sesuai jam kerja perlu diperhatikan oleh karyawan. Karena adanya aturan dari perusahaan, jika karyawan datang terlambat atau meninggalkan tempat kerja / ijin lebih dari 2 jam karena kepentingan pribadi, maka uang makan tidak diterimakan.
2. Pada kompetensi karyawan, kemampuan kerja setiap individu mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang diharapkan oleh perusahaan. Manajemen telah menempatkan seseorang untuk menempati jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan, pendidikan, maupun pengalaman kerja yang bersangkutan.
3. Pada kinerja karyawan, setiap karyawan wajib menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP atau aturan yang berlaku. Dari pihak manajemen menyampaikan bahwa target perusahaan merupakan target bersama, maka setiap karyawan harus bekerja sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan masing-masing, sehingga perlu saling mendukung, koordinasi

dan bekerja sama guna mewujudkan target tersebut.

4. Pada kepuasan pelanggan, perhatian utama PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan difokuskan pada pelayanan karyawan yaitu: (a) Karyawan ditekankan untuk memberikan pelayanan maupun memberikan informasi yang jelas terhadap nasabah yang datang ke kantor, nasabah yang dikunjungi karyawan maupun nasabah yang menghubungi bank via telpon atas produk-produk PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta; (b) Mengusahakan agar nasabah tidak complain atas pelayanan karyawan.

Dari hasil observasi, dipandang perlu untuk mengetahui respon pelanggan yang akan digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk meningkatkan layanan bank kepada pelanggan dan untuk memperkuat tata kelola atau *Good Corporate Governance* (GCG), agar bank dapat mengelola sumber daya bank secara lebih amanah (sumber: laporan kebijakan pelaksanaan tata kelola *Good Corporate Governance/GCG* PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta Tahun 2020).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Perbankan

Bank merupakan lembaga keuangan yang mengumpulkan dana masyarakat atau menerima simpanan uang dari masyarakat yang kemudian disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan dana dalam bentuk kredit atau peminjaman uang, dan juga menerbitkan promes (*banknote*) demi meningkatkan taraf hidup masyarakat luas (Sumartik & Hariasih, 2018).

Pada Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, Pasal 1 ayat (2) Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam

bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (Kemenkeu, 2019).

### **Pengertian Bank Perkreditan Rakyat**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan bank seperti lazimnya bank umum, namun memiliki kekhususan yakni melayani keperluan masyarakat di wilayah pedesaan dan Usaha Mikro Kecil (UMK) dalam bentuk simpanan (tabungan dan deposito) dan kredit. BPR tidak dapat menerbitkan cek dan *bilyet giro* seperti bank umum. Wilayah operasional BPR pun terbatas hanya dalam lingkup satu propinsi (Nasution, 2011).

Menurut Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, Pasal 1 ayat (4) Bank Perkreditan Rakyat adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Kemenkeu, 2019).

### **Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat**

Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian. Berikut usaha yang dapat dilaksanakan oleh BPR (Ojk, 2019):

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit.
3. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan pada bank lain.

### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga, yaitu orang-orang yang bekerja secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. MSDM dapat dianggap sebagai 'seperangkat kebijakan yang saling terkait dengan landasan ideologis dan filosofis.' (Armstrong, 2006).

MSDM adalah kegiatan mendasar dalam setiap organisasi dimana manusia dipekerjakan dan konsekuensi tak terelakkan dari memulai dan mengembangkan sebuah organisasi. MSDM terdiri dari tiga subdomain utama pengetahuan, menurut Mahoney dan Deckop, MSDM Mikro mencakup subfungsi kebijakan dan praktik SDM, yang dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama. Kategori pertama yaitu kelompok subfungsi terbesar berkaitan dengan pengelolaan individu dan kategori kedua yaitu kelompok subfungsi kecil, berkaitan dengan bidang-bidang seperti rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan remunerasi (Boxall et al., 2007).

MSDM berkaitan dengan Strategis Sumber Daya Manusia (SSDM), berfokus pada keseluruhan strategi SDM yang diadopsi oleh unit bisnis dan perusahaan. Area ini memiliki teks-teks utama, 'dimana MSDM menjembatani teori dan penelitian dalam manajemen strategis serta hubungan industrial dan perilaku organisasi'. Hubungan dengan industrial ditunjukkan dalam 'sistem kerja berkinerja tinggi,' sedangkan hubungan dengan perilaku organisasi ditunjukkan dalam 'kontrak psikologis dan pertukaran sosial.' (Boxall et al., 2007)

### **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Armstrong (2006) Tujuan keseluruhan dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu

mencapai kesuksesan melalui orang-orang. 'sistem MSDM dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar dan memanfaatkan peluang baru.' Secara khusus, MSDM berkaitan dengan pencapaian tujuan di bidang:

1. **Efektivitas organisasi.** 'Praktik SDM yang khas membentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing'. Strategi MSDM bertujuan mendukung program untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengembangkan kebijakan di bidang-bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat dan umumnya menciptakan 'tempat yang bagus untuk bekerja'. Ini adalah 'ide besar' yang terdiri dari 'visi yang jelas dan seperangkat nilai yang terintegrasi.' Lebih khusus lagi, strategi MSDM dapat berkaitan dengan pengembangan perbaikan berkelanjutan dan kebijakan hubungan pelanggan.
2. **Manajemen modal manusia.** Modal manusia dari suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja dan pada siapa keberhasilan bisnis bergantung. Modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi; gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khas pada organisasi. Unsur-unsur manusia dalam organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan daya dorong kreatif yang jika dimotivasi dengan baik dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.
3. **Manajemen pengetahuan.** Manajemen pengetahuan adalah 'setiap proses atau praktik menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi'. MSDM bertujuan untuk mendukung pengembangan pengetahuan dan

keterampilan spesifik perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi.

4. **Manajemen penghargaan.** MSDM bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja dan komitmen dengan memperkenalkan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa orang dihargai dan dihargai untuk apa yang mereka lakukan dan capai dan untuk tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.
5. **Hubungan karyawan.** Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui kemitraan antara manajemen dan karyawan dan serikat pekerja mereka.
6. **Memenuhi beragam kebutuhan.** MSDM bertujuan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang menyeimbangkan dan beradaptasi dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan menyediakan pengelolaan tenaga kerja yang beragam, dengan mempertimbangkan perbedaan individu dan kelompok dalam pekerjaan, kebutuhan pribadi, gaya kerja, aspirasi dan penyediaan kesempatan yang sama bagi semua.
7. **Menjembatani kesenjangan antara retorika dan kenyataan.** Tujuan menyeluruh dari MSDM adalah untuk menjembatani kesenjangan ini dengan melakukan segala upaya untuk memastikan bahwa aspirasi diterjemahkan ke dalam tindakan yang berkelanjutan dan efektif. Untuk melakukan ini, anggota fungsi MSDM harus membuat kebijakan dan praktik baru dan inovatif. Tantangannya adalah membuat mereka bekerja dan harus menghargai.

### **Pengertian Disiplin**

Disiplin adalah bertindak secara bertanggung jawab dan mengarahkan perilaku. Individu yang fokus pada beberapa tujuan utama lebih cenderung

terorganisir, dapat diandalkan, hati-hati, teliti, bertanggung jawab, dan disiplin diri karena mereka berkonsentrasi untuk melakukan beberapa hal dengan baik. Individu yang kurang teliti cenderung fokus pada tujuan yang lebih luas dan, sebagai hasilnya, cenderung lebih tidak terorganisir dan kurang teliti. Para peneliti telah menemukan bahwa individu yang lebih teliti cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada individu yang kurang berhati-hati (Hellriegel & Slocum, 2011).

Disiplin mengacu pada suatu kondisi dalam organisasi ketika karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima. Disiplin adalah praktik membuat orang mematuhi aturan perilaku. Disiplin sebagai tindakan manajemen untuk mendorong kepatuhan terhadap standar organisasi (Opatha, 2017).

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi MSDM yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal. Peningkatan disiplin kerja akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi (Bukit et al., 2017).

### Tujuan Disiplin

Menurut Siswanto (dalam Nabila & Mardianti, 2021), kedisiplinan secara umum, bertujuan demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, dan secara khusus, disiplin kerja bertujuan:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis.
2. Melaksanakan pekerjaan dengan maksimal serta dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

3. Menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang, dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku di perusahaan.
5. Memperoleh tingkat produktivitas yang maksimal dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### Komponen Disiplin

Menurut Rivai (dalam Nabila & Mardianti, 2021), disiplin kerja memiliki beberapa komponen antara lain yaitu:

1. **Kehadiran.** Kehadiran menjadi indikator mendasar dalam mengukur kedisiplinan.
2. **Ketaatan.** Ketaatan karyawan dilihat dari patuh pada peraturan kerja dan tidak melalaikan prosedur kerja.
3. **Tingkat kewaspadaan tinggi.** Kewaspadaan tinggi dapat dilihat dari selalu berhati-hati, penuh perhitungan, dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.
4. **Bekerja etis.** Bekerja etis dapat dilihat dengan tindakan yang sopan dan pantas terhadap para pelanggan.

Menurut Lateiner dan Levin, Arinta (dalam Mareta & Nabila, 2021) menyatakan bahwa indikator kedisiplinan antara lain yaitu:

1. Keteraturan dan ketetapan waktu kerja pegawai yang datang tepat waktu
2. Kepatuhan terhadap peraturan
3. Menghasilkan kualitas kerja yang memuaskan dan dapat mengikuti cara kerja organisasi
4. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Taufiqurokhman (2009), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar mereka dapat mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan

seseorang untuk menaati semua aturan perusahaan dan semua norma-norma yang berlaku. Terdapat empat persepektif bentuk-bentuk disiplin kerja yaitu:

1. **Disiplin Retributif**, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. **Disiplin Korektif**, yaitu berusaha membantu karyawan memperbaiki perilakunya yang kurang tepat.
3. **Perspektif hak-hak individu**, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan indisipliner.
4. **Perspektif utilitarian**, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai ‘karakteristik yang dapat ditunjukkan dari seseorang yang memungkinkan kinerja suatu pekerjaan’. Kompetensi mencakup ‘pengetahuan dan keterampilan teknis dan interpersonal seseorang’. Kompetensi sebagai ‘pengetahuan, keterampilan, dan kualitas manajer/pemimpin yang efektif.’ Kompetensi sebagai ‘sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang, dapat berbentuk motif, ciri, keterampilan, aspek dari citra-pribadi, atau peran sosial seseorang, atau sebuah kumpulan pengetahuan yang ia gunakan. Kompetensi mempunyai lingkup lebih luas daripada keterampilan, dan menggambarkan perbedaan antara aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara kompeten, dan atribut yang diperlukan oleh seseorang agar dapat memenuhi persyaratan dalam melakukan pekerjaan secara kompeten’ (Bukit et al., 2017).

Kompetensi didefinisikan oleh Mitrani et al; Spencer and Spencer (dalam Taufiqurokhman, 2009) yaitu: *an underlying characteristics of an individual which is related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* ‘sebagai karakteristik yang

mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.’ Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata *underlying characteristic* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *causally related* berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

### Karakteristik Kompetensi

Menurut Bukit et al., (2017) Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni:

1. **Soft competency**, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dan lain-lain.
2. **Hard competency**, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni.

Brannick dan Levine (dalam Bukit et al., 2017) menyimpulkan bahwa kompetensi adalah

1. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik

- berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau
2. Penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja. Implementasi pengertian kompetensi yang beragam tersebut, tentu tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang berbeda merumuskan kompetensi dengan cara yang berbeda. Sebagian merumuskannya secara lebih luas, sementara yang lain menyamakannya dengan pengetahuan, atau keterampilan, atau kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Rudman (dalam Bukit et al., 2017) menyatakan bahwa, ciri-ciri penting dari kompetensi adalah:

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Perhatian diutamakan pada kinerja mendatang.

Menurut Spencer and Spencer; Mitrani et al., (dalam Taufiqurokhman, 2009) dalam perspektif historis, perkembangan kompetensi sebagai konsep maupun praktik dalam manajemen tidak dapat dipisahkan dengan sejarah perkembangan MSDM. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku, tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai. Terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. **Knowledge**, yaitu pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
2. **Skill**, merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.
3. **Motives**, adalah motif seseorang untuk berprestasi secara konsisten, mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feed back* untuk memperbaiki dirinya.
4. **Traits**, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan / daya tahan).
5. **Self-concept**, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai (*value*) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Taufiqurokhman (2009) dalam kaitannya dengan kelima karakteristik kompetensi di atas, dapat dikatakan adanya tiga kecenderungan yang terjadi yaitu:

1. **Pertama**, kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya kompetensi pengetahuan dan keahlian *relative* mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM.
2. **Kedua**, motif kompetensi dan *trait* berada pada *personality iceberg* sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara

paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

3. **Ketiga**, ‘konsep diri (*self-concept*), watak/sifat (*trait*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.’ Konsep diri (*self-concept*) terletak diantara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (*values*) seperti percaya diri (*self-confidence*) dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Dengan melihat kecenderungan di atas, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya. Di sisi lain karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan lainnya yang saling menentukan (Taufiqurokhman, 2009).

Kompetensi adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi (Marnis, 2008). Menurut Marnis (2010) Kemampuan menangkap pengetahuan dan keahlian mendasari perilaku yang terjadi pada pekerjaan. Perlu untuk mengetahui apa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. **Kompetensi Teknis (*Technical Competence*)**, yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. **Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*)** adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.

3. **Kompetensi Sosial (*Social Competence*)** yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. **Kompetensi Intelektual /Strategik (*Intellectual/ Strategic Competence*)** yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

Menurut Marnis (2008) Pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Pokok-pokok kompetensi dapat dikembangkan sebagai berikut,

1. Kompetensi kerjasama Tim
2. Kompetensi komunikasi
3. Kompetensi adaptasi terhadap perbuatan
4. Kompetensi pemecahan masalah
5. Kompetensi pencapaian tujuan.

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Scribner (dalam Bukit et al., 2017) kinerja atau ‘*performance*’ berasal dari akar kata ‘*to perform*’ yang mempunyai beberapa ‘*entries*.’ Yang dimaksud ‘*entries*’, mencakup makna yang luas, yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban
3. Menggambarkan suatu karakter
4. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
5. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin

Hubungan makna ‘*entries*’ yang paling relevan yakni: melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya atas hasil seperti yang diharapkan. *Performance* merupakan kata-benda (*noun*) di mana salah satu ‘*entry*’-nya adalah: ‘*thing done*’ (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja mengandung makna bahwa keberhasilan setiap organisasi mencapai

tujuan, sangat ditentukan oleh kinerja para pekerjanya (Bukit et al., 2017).

Rivai dan Fawzi (dalam Bukit et al., 2017) menyatakan bahwa, kinerja adalah kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya atas hasil yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara *legal*, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam pelaksanaan tugas dibandingkan dengan target atau sasaran dan kriteria suatu kinerja karyawan, khususnya di sektor perbankan. Sebab keberhasilan seorang karyawan dalam bekerja sangat ditentukan oleh adanya hasil kerja yang dicapai dalam kegiatan penyelesaian pekerjaan. Dimana dalam menjalankan aktivitasnya maka perlu ditunjang oleh adanya kinerja karyawan, sebab dengan kinerja karyawan maka akan mempengaruhi tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh Bank (Gayatri et al., 2018).

### Dimensi Kinerja

Drucker (dalam Bukit et al., 2017) mengemukakan bahwa kinerja dalam pengertian yang luas, mempunyai 5 (lima) dimensi, yaitu:

1. **Dimensi fisiologis**, yaitu manusia akan bekerja dengan baik, bila berada dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai dengan keadaan fisiknya.
2. **Dimensi psikologis**, yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan

kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.

3. **Dimensi sosial**, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama individu.
4. **Dimensi ekonomi**, yaitu bekerja adalah kehidupan bagi seseorang. Imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat individu dalam berprestasi, demikian pula sebaliknya.
5. **Dimensi keseimbangan**, yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup, akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan. Ketidakeimbangan dapat menimbulkan konflik yang dapat menurunkan kinerja.

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bintoro (dalam Amaliyah, 2020), faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Faktor individual** terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. **Faktor psikologis** terdiri dari persepsi ataupun pandangan serta juga sikap dan kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
3. **Faktor organisasi** terdiri dari sumber daya manusia, kepemimpinan, struktur dan penghargaan.

### Pengertian Kepuasan

Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang dihasilkan dari membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan suatu produk dalam kaitannya dengan harapannya. Jika kinerja kurang dari harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas atau senang. Pembeli membentuk harapan dari pengalaman pembelian masa lalu, saran teman dan rekan, serta informasi dan janji pemasar dan pesaing. Beberapa perusahaan

paling sukses meningkatkan harapan dan memberikan kinerja yang sesuai (Kotler & Keller, 2006).

Kotler & Keller; Barnes; Zeithaml & Bitner (dalam Wahyudi & Wibowo, 2018), kepuasan diartikan sebagai ‘perasaan senang atau kecewa yang muncul dari diri seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan.’ ‘Kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya.’ ‘Kepuasan sebagai ‘respon konsumen akan pemenuhan kebutuhan konsumen’.

Lovelock dan Wright (dalam Wahyudi & Wibowo, 2018) menyatakan, ‘kepuasan pelanggan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, sehingga mempertahankan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang akan lebih menguntungkan dibanding jika harus terus menerus menarik dan membina nasabah baru untuk menggantikan nasabah yang pergi.’ Menurut Robbins (2005), karena itu manajemen organisasi harus peduli untuk menyenangkan pelanggan. Karyawan yang cenderung bersikap ramah, optimis, dan responsif yang akan dihargai oleh pelanggan. Kualitas ini membangun kepuasan pelanggan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kontak dengan pelanggan yang kasar, ceroboh, atau menuntut secara tidak masuk akal akan berdampak buruk terhadap kepuasan pelanggan.

### **Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan konsumen menurut Tjiptono (dalam Amaliyah, 2020), akan menjadi sangat penting dalam hal mempertahankan posisi perusahaan di pasar. Wilkie; Kuncoro (dalam Nabila & Mardianti, 2021) menyatakan, kepuasan pelanggan terbagi menjadi lima tahapan, yaitu:

1. **Harapan.** Ekspektasi konsumen mengenai produk atau jasa yang diharapkan akan diterima oleh konsumen.
2. **Kinerja.** Perasaan dan pengalaman konsumen atas situasi atau kondisi yang

disebabkan oleh kinerja dari produk atau jasa yang telah diterimanya.

3. **Membandingkan.** Konsumen mulai membandingkan antara harapan yang diinginkan sebelum mendapatkan produk atau jasa dengan perasaan dan pengalaman yang diterimanya.
4. **Konfirmasi.** Konsumen mendapatkan hasil dari perbandingan antara harapan dan pengalaman yang diterimanya.
5. **Ketidaksesuaian.** Jika konsumen mengalami ketidakpuasan oleh kinerja yang didapatkannya.

Yamit (dalam Wahyudi & Wibowo, 2018) mendeskripsikan ‘kepuasan konsumen sebagai hasil evaluasi setelah membandingkan apa yang dirasakan dengan harapannya’. Penilaian kepuasan konsumen mempunyai tiga bentuk yang berbeda yaitu:

1. *Positive disconfirmation*, yaitu kinerja lebih baik dari harapan.
2. *Simple confirmation*, yaitu kinerja sama dengan harapan.
3. *Negative disconfirmation*, yaitu kinerja lebih buruk dari harapan.

Menurut Tjiptono (dalam Wahyudi & Wibowo, 2018), pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah menciptakan rasa puas pada konsumen. Terciptanya kepuasan konsumen dapat memberikan beberapa manfaat:

1. Hubungan perusahaan dengan konsumen menjadi harmonis.
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembeli ulang.
3. Dapat mendorong terciptanya loyalitas konsumen.
4. Membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan perusahaan.

Pengukuran kepuasan konsumen sangatlah penting untuk dilakukan, karena memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan. Menurut Hawkins dan Lonnet; Tjiptono (dalam Wahyudi &

Wibowo, 2018), atribut atau indikator yang membentuk kepuasan adalah:

1. *Re-purchase* : dalam dunia perbankan dapat diartikan sebagai untuk minat berkunjung kembali. Menurut Kotler & Keller (2006) merupakan ‘persentase pelanggan yang mengatakan akan membeli kembali produk tersebut’.
2. Menciptakan *Word-of-Mouth*: dapat dikatakan adalah kesediaan nasabah untuk merekomendasikan produk maupun berita baik dari perusahaan bank terkait kepada orang lain.
3. Kesesuaian Harapan: merupakan tingkat kesesuaian antara kinerja dengan harapan yang dirasakan oleh nasabah.

Penilaian kepuasan pelanggan pada skala dari satu sampai lima menurut Kotler & Keller (2006) yaitu:

1. Pada tingkat kepuasan pelanggan yang sangat rendah (tingkat satu), pelanggan cenderung meninggalkan perusahaan dan bahkan menjelek-jelekannya.
2. Pada tingkat dua sampai empat, pelanggan cukup puas tetapi masih merasa mudah untuk beralih ketika tawaran yang lebih baik.
3. Pada level lima, pelanggan sangat mungkin untuk membeli kembali dan bahkan menyebarkan berita baik dari mulut ke mulut tentang perusahaan.

### Dimensi Kepuasan

Menurut Kotler (dalam Bangsa, 2017) ada 3 (Tiga) metode yang bisa digunakan mengukur kepuasan pelanggan antara lain:

1. **Loyal terhadap produk.** Konsumen yang cenderung loyal akan membeli ulang produk dari perusahaan yang sama. Menurut Kotler & Keller (2006) loyalitas sebagai ‘komitmen yang dipegang teguh untuk membeli kembali atau berlangganan kembali produk yang disukai’. Untuk menghasilkan loyalitas pelanggan yang tinggi adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi. Perusahaan

harus merancang proposisi nilai yang unggul secara kompetitif. Proposisi nilai terdiri dari seluruh kelompok manfaat yang dijanjikan perusahaan untuk diberikan lebih dari sekadar pemosisian inti dari penawaran.

2. **Komunikasi positif dari mulut ke mulut.** Komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif akan merekomendasikan kepada calon konsumen lain dan mengatakan hal baik mengenai produk perusahaan.
3. **Perusahaan menjadi pertimbangan utama.** Perusahaan yang memberikan kepuasan kepada pelanggan akan menjadi pertimbangan utama konsumen ketika ingin membeli produk merek lain. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa keuntungan diantaranya: hubungan antara perusahaan dan pelanggan baik, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan, reputasi perusahaan meningkat.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

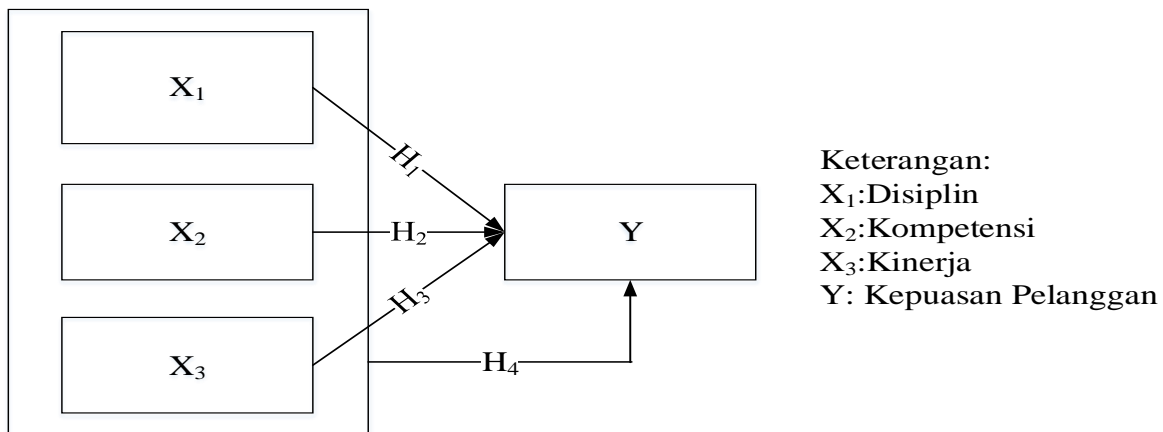
Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. ‘Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan hasilnya. Menurut Sugiyono (dalam Siyoto & Sodik, 2015), penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu’. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah pengaruh disiplin, kompetensi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta.

#### Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Alsa; Arikunto (dalam Siyoto & Sodik, 2015), ‘pada hakikatnya merupakan suatu strategi untuk mencapai tujuan penelitian yang

telah ditetapkan dan berperan sebagai pedoman atau penuntun peneliti pada seluruh proses penelitian. ‘Desain penelitian bagaikan sebuah peta jalan bagi peneliti yang menuntun serta menentukan arah berlangsungnya proses penelitian secara benar dan tepat sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan’. Desain penelitian tentang pengaruh disiplin, kompetensi dan kinerja karyawan secara simultan terhadap kepuasan pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Desain Penelitian**

Sumber: Penelitian (2022)

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siyoto & Sodik, 2015).

Populasi pada penelitian ini adalah pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampel total atau sensus yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel (Hardani et al., 2020).

### Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah bersumber dari data primer dan data sekunder sebagai berikut:

#### 1. Data primer

Data primer mengacu pada data yang telah dikumpulkan secara langsung. Cara paling umum untuk mengumpulkan data primer untuk penelitian kuantitatif adalah penggunaan eksperimen dan survei (Hardani et al., 2020). Data primer penelitian ini diperoleh secara langsung dari jawaban responden yang dikumpulkan dari pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tersedia sebelumnya yang dikumpulkan dari sumber-sumber tidak langsung misalnya dari sumber-sumber tertulis atau perpustakaan (Hardani et al., 2020). Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumentasi, literatur buku dan jurnal, dan data-data lain untuk mendukung kelancaran kegiatan penelitian.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: kuesioner/angket dan observasi.

### 1. Observasi

Menurut Usman dan Purnomo, observasi ialah pengamatan dengan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila: (1) sesuai dengan tujuan penelitian (2) direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan (3) dapat dikontrol keadaannya (*reliabilitasnya*) dan kesahihannya (*validitasnya*). Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti (Hardani et al., 2020). Observasi penelitian ini dilakukan terhadap pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta.

### 2. Kuesioner

Kuisisioner/angket adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden (Hardani et al., 2020). Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu: disiplin, kompetensi, kinerja dan kepuasan pelanggan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta. Jawaban responden disusun menggunakan skala likert.

Skala Likert (*Likert Scale*) yaitu teknik yang memungkinkan responden untuk menilai item yang terdiri dari serangkaian pernyataan responden terhadap objek yang diteliti. Setiap pernyataan memiliki 5 poin, dari skala *agree* dan *disagree*. Masing-masing skor item dijumlahkan untuk menghasilkan skor total bagi responden. Skala likert terdiri dari dua bagian-bagian item dan bagian evaluasi. Bagian item biasanya merupakan pernyataan tertentu. Bagian evaluasi adalah daftar tanggapan

seperti 'Sangat Setuju' hingga 'Sangat Tidak Setuju' (Hardani et al., 2020).

Pemberian skor pada skala likert dalam penelitian ini dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pernyataan Sangat Setuju (SS) memiliki skor 5
2. Pernyataan Setuju (S) memiliki skor 4
3. Pernyataan Netral (N) memiliki skor 3
4. Pernyataan Kurang Setuju (KS) memiliki skor 2
5. Pernyataan Tidak Setuju (TS) memiliki skor 1

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui kevalidan atau kesesuaian angket yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari para responden atau sampel penelitian (Raharjo, 2019). Validitas instrumen dapat dibuktikan dengan validitas konten, validitas konstruk, dan validitas kriteria. Hasil dari uji instrumen kemudian dihubungkan dengan uji korelasi *product moment* (Yusup, 2018) menggunakan prinsip mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor item atau soal dengan skor total yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner (Raharjo, 2019).

Kriteria uji validitas menggunakan korelasi *product moment* dengan membandingkan nilai signifikan (*2-tailed*) dengan probabilitas 0,05 yaitu (Raharjo, 2019):

1. Jika nilai signifikan (*2-tailed*)  $\leq 0,05$  dan korelasi bernilai positif, maka item soal kuisisioner dinyatakan valid.
2. Jika nilai signifikan (*2-tailed*)  $\leq 0,05$  dan korelasi bernilai negatif, maka item soal kuisisioner dinyatakan tidak valid.
3. Jika nilai signifikan (*2-tailed*)  $> 0,05$ , maka item soal kuisisioner dinyatakan tidak valid.

**Tabel 1. Uji Validitas Disiplin Karyawan**

No	Pernyataan	Sig. (2-Tailed)	Nilai Korelasi	Keterangan
1	Karyawan datang ke kantor lebih awal	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
2	Karyawan datang ke kantor terlambat	0,008 ≤ 0,05	Positif	Valid
3	Karyawan datang sesuai jadwal saat berkunjung	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
4	Karyawan datang tidak sesuai jadwal saat berkunjung	0,002 ≤ 0,05	Positif	Valid
5	Pelayanan karyawan sesuai peraturan bank	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
6	Pelayanan karyawan maksimal	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
7	Karyawan tidak meninggalkan tempat kerja saat melayani nasabah	0,002 ≤ 0,05	Positif	Valid
8	Perilaku karyawan sesuai peraturan bank	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
9	Tutur kata karyawan sopan dan ramah	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
10	Penampilan karyawan rapi dan sopan	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
11	Karyawan memberitahu nasabah sebelum berkunjung	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
12	Karyawan berkunjung saat jam kerja	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 1, pada pengujian validitas disiplin karyawan didapatkan nilai signifikan (2-tailed) 0,000; 0,002; dan 0,008 lebih kecil dari 0,05 dengan korelasi

bernilai positif, maka pernyataan pada variabel disiplin karyawan memiliki validitas konstruk yang baik dan dapat dinyatakan valid.

**Tabel 2. Uji Validitas Kompetensi Karyawan**

No	Pernyataan	Sig. (2-Tailed)	Nilai Korelasi	Keterangan
1	Karyawan bekerja teliti dan hati-hati	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
2	Karyawan tanggung jawab dan dapat dipercaya	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
3	Komunikasi karyawan dengan nasabah baik	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
4	Hubungan karyawan dengan nasabah baik	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
5	Informasi mengenai (tabungan/kredit) sesuai keperluan nasabah	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid
6	Karyawan membantu nasabah dalam memilih jenis	0,000 ≤ 0,05	Positif	Valid

7	(tabungan/kredit) yang sesuai Karyawan berpengalaman memahami masalah	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
8	Karyawan berpengalaman menyelesaikan masalah	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
9	Informasi yang disampaikan secara langsung (jelas)	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
10	Informasi yang disampaikan melalui telpon (jelas)	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
11	Informasi yang diberikan jelas dan rinci	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
12	Ketentuan (tabungan/kredit) sesuai yang dijanjikan bank	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 2, pada pengujian validitas kompetensi karyawan didapatkan nilai signifikan (2-tailed) 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan korelasi bernilai positif,

maka pernyataan pada variabel kompetensi karyawan memiliki validitas konstruk yang baik dan dapat dinyatakan valid.

**Tabel 3. Uji Validitas Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Sig. (2-Tailed)	Nilai Korelasi	Keterangan
1	Karyawan bekerja sesuai waktu yang ditentukan	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
2	Karyawan bekerja sesuai prosedur bank	$0,001 \leq 0,05$	Positif	Valid
3	Komunikasi dan hubungan antar karyawan baik	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
4	Karyawan saling mendukung dan bekerjasama	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
5	Prosedur tabungan sesuai yang dijanjikan	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
6	Prosedur kredit sesuai yang dijanjikan	$0,002 \leq 0,05$	Positif	Valid
7	Karyawan cepat dan tanggap saat menangani keluhan nasabah	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
8	Pelayanan kepada nasabah sesuai peraturan bank	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
9	Kerjasama karyawan dan nasabah saat di kantor berjalan baik	$0,013 \leq 0,05$	Positif	Valid

10	Karyawan membina kerjasama yang baik saat di kantor	$0,001 \leq 0,05$	Positif	Valid
11	Kerjasama karyawan dan nasabah saat berkunjung berjalan baik	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
12	Karyawan membina kerjasama yang baik saat berkunjung	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 3, pada pengujian validitas kinerja karyawan didapatkan nilai signifikan (2-tailed) 0,000; 0,001; 0,002 dan 0,013 lebih kecil dari 0,05 dengan

korelasi bernilai positif, maka pernyataan pada variabel kinerja karyawan memiliki validitas konstruk yang baik dan dapat dinyatakan valid.

**Tabel 4. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan**

No	Pernyataan	Sig. (2-Tailed)	Nilai Korelasi	Keterangan
1	Nasabah tertarik untuk terus mendapatkan kredit di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
2	Nasabah tertarik untuk terus menabung di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
3	Proses mendapatkan kredit di BPR Shinta Daya mudah dan cepat	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
4	Menabung di BPR Shinta Daya banyak manfaatnya, aman dan menguntungkan	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
5	Nasabah mengajak orang lain untuk menabung di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
6	Nasabah mengajak orang lain untuk mengajukan kredit di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
7	Nasabah memberitahu orang lain mengenai jenis dan manfaat tabungan di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
8	Nasabah memberitahu orang lain mengenai kemudahan mendapatkan kredit di BPR Shinta Daya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
9	Menabung di BPR Shinta Daya lebih baik dan menarik dibandingkan BPR lainnya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid

10	Kemudahan mendapatkan kredit di BPR Shinta Daya lebih baik dan menarik dibandingkan BPR lainnya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
11	Bunga tabungan di BPR Shinta Daya lebih menarik dibandingkan BPR lainnya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid
12	Bunga kredit di BPR Shinta Daya relatif rendah dibandingkan BPR lainnya	$0,000 \leq 0,05$	Positif	Valid

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 4, pada pengujian validitas kepuasan pelanggan didapatkan nilai signifikan (2-tailed) 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan korelasi bernilai positif, maka pernyataan pada variabel kepuasan pelanggan memiliki validitas konstruk yang baik dan dapat dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Dalam analisis statistik pada penelitian, uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu angket yang digunakan oleh peneliti, sehingga angket tersebut dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian, walaupun penelitian ini dilakukan berulang-ulang dengan angket atau kuesioner yang sama. Menurut Sujarweni bahwa uji reliabilitas dapat dilakukan

secara bersama-sama terhadap seluruh butir atau item pertanyaan dalam angket (kuesioner) penelitian (Raharjo, 2019).

Menurut Sugiyono (dalam Basuki, 2015), 'uji reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Reliabilitas instrumen dapat diuji dengan beberapa uji reliabilitas, diantaranya dengan menggunakan *alfa cronbach*'. Kriteria pengujian koefisien reliabilitas *alfa cronbach* untuk menguji reliabilitas kuisisioner yaitu (Raharjo, 2019):

1. Jika koefisien reliabilitas *alfa cronbach*  $> 0,60$  maka kuisisioner dinyatakan reliabel atau konsisten
2. Jika koefisien reliabilitas *alfa cronbach*  $\leq 0,60$  maka kuisisioner dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten

**Tabel 5. Uji Reliabilitas Instrumen**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha Standar	Keterangan
1	Disiplin Karyawan	0,778	0,60	Reliabel
2	Kompetensi Karyawan	0,850	0,60	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,642	0,60	Reliabel
4	Kepuasan Pelanggan	0,840	0,60	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 5, pada pengujian reliabilitas instrumen didapatkan nilai Cronbach's Alpha pada disiplin karyawan 0,778; kompetensi karyawan 0,850; kinerja karyawan 0,642; dan kepuasan pelanggan 0,840 lebih besar dari 0,60, maka instrumen yang disusun dapat dinyatakan reliabel.

### Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda merupakan suatu metode atau teknik analisis hipotesis penelitian untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel satu dengan variabel lain yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik (regresi). Analisis regresi linear berganda berfungsi untuk

mencari pengaruh dari dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat (Raharjo, 2019).

**Tabel 6. Uji Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.318	7.857		3.095	.003
	Disiplin_X1	.232	.108	.201	2.137	.035
	Kompetensi_X2	-.300	.112	-.294	-2.688	.008
	Kinerja_X3	.577	.165	.387	3.501	.001

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Y

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 6 diketahui bahwa koefisien regresi atau nilai beta ( $\beta$ ) yang menunjukkan besaran dan arah pengaruh setiap variabel bebas pada kolom (*Unstandardized Coefficients* - B) dalam tabel *Coefficients* dinyatakan dalam persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 24,318 + 0,232X_1 + (-0,300)X_2 + 0,577X_3$$

$$Y = 24,318 + 0,232X_1 - 0,300X_2 + 0,577X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Nilai konstanta ( $\alpha$ ) memiliki nilai positif sebesar 24,318. Tanda positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa, jika semua variabel bebas yang meliputi disiplin karyawan, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan bernilai sebesar 0% atau tidak mengalami perubahan, maka nilai kepuasan pelanggan adalah sebesar 24,318.
- Nilai koefisien regresi  $\beta_1$  variabel disiplin karyawan memiliki nilai positif sebesar 0,232. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif yang

searah antara variabel disiplin karyawan dan variabel kepuasan pelanggan. Hal ini artinya jika variabel disiplin karyawan bernilai tetap (tidak berubah), maka setiap peningkatan disiplin karyawan sebesar 1% akan meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 0,232.

- Nilai koefisien regresi  $\beta_2$  variabel kompetensi karyawan memiliki nilai negatif sebesar -0,300. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh negatif atau berlawanan arah antara variabel kompetensi karyawan dan variabel kepuasan pelanggan. Hal ini artinya jika variabel kompetensi karyawan bernilai tetap (tidak berubah), maka setiap peningkatan kompetensi karyawan sebesar 1% akan menurunkan kepuasan pelanggan sebesar -0,300.
- Nilai koefisien regresi  $\beta_3$  variabel kinerja karyawan memiliki nilai positif sebesar 0,577. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif yang searah antara variabel kinerja karyawan dan variabel kepuasan pelanggan. Hal ini artinya jika variabel kinerja karyawan bernilai tetap (tidak berubah), maka setiap peningkatan kinerja karyawan sebesar 1% akan meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 0,577.

## Uji t

Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian dalam analisis regresi linear sederhana maupun analisis regresi linear berganda. Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas atau variabel independen secara parsial (terpisah) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Raharjo, 2019).

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) dan

berdasarkan perbandingan nilai t hitung dengan t tabel (Raharjo, 2019) yaitu:

1. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $\leq 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau hipotesis diterima.
2. Jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat atau hipotesis ditolak.

**Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.318	7.857		3.095	.003
	Disiplin_X1	.232	.108	.201	2.137	.035
	Kompetensi_X2	-.300	.112	-.294	-2.688	.008
	Kinerja_X3	.577	.165	.387	3.501	.001

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Y

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 7 diperoleh hasil uji t yang menunjukkan seberapa besar pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini meliputi: disiplin karyawan, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan, sedangkan variabel terikat adalah kepuasan pelanggan. Hasil uji t pada tabel 8 diatas dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh disiplin karyawan terhadap kepuasan pelanggan

Hasil uji t pada variabel disiplin karyawan dari perbandingan nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) sebesar  $0,035 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai thitung dengan ttabel diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,137 > 1,985$  yaitu disiplin karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika disiplin karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t

menunjukkan bahwa pada hipotesis pertama yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

### 2. Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan

Hasil uji t pada variabel kompetensi karyawan dari perbandingan nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) sebesar  $0,008 < 0,05$ , yaitu kompetensi karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dimana jika kompetensi karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Namun demikian, tanda negatif pada nilai t hitung -2,688 akan menghasilkan arah hubungan yang berbanding terbalik (negatif) antara kompetensi karyawan terhadap

kepuasan pelanggan, artinya terdapat pengaruh negatif dan signifikan kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dimana jika kompetensi karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Menurut Mardani (2021) Pada dasarnya pengujian hipotesis menggunakan perbandingan antara  $t$  hitung dan  $t$  tabel dan dengan menggunakan perbandingan antara signifikansi (Sig.) dan  $\alpha$  (alpha) akan sama hasilnya dan tidak mungkin akan memberikan hasil yang berbeda. Jika  $t$  hitung bernilai negatif sudah pasti akan menerima  $H_0$  (tidak signifikan), sementara dalam keadaan tertentu bisa jadi signifikansi (Sig.) dan  $\alpha$  (alpha) menolak  $H_0$  (signifikan). Jadi jika hasil perbandingan antara signifikansi (Sig.) dan  $\alpha$  (alpha) menolak  $H_0$  (signifikan), maka sudah pasti hasil  $t$  hitung dan  $t$  tabel juga menolak  $H_0$  (signifikan).

Jika  $t$  hitung negatif dimana  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (tidak signifikan) dan signifikansi (Sig.)  $< \alpha$  (alpha) (signifikan) maka solusinya lakukan langkah sebagai berikut:

- Tentukan *degree of freedom* (df) dengan rumus  $df = n - k$ . Dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas.
- Ambil nilai  $t$  tabel berdasarkan probabilitas uji satu sisi (*one-tailed test*). Uji satu sisi ini dilakukan jika di dapati  $t$  hitung bernilai negatif.
- Ambil nilai berdasarkan *degree of freedom* (df) pada nilai  $t$  table *one tailed* yang tepat.
- Gunakan nilai absolut (abaikan tanda negatif) dari  $t$  hitung dan bandingkan dengan nilai  $t$  tabel.
- Tarik kesimpulan berdasarkan hasil pengujian antara perbandingan signifikansi (Sig.)  $< \alpha$  (alpha) dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sama-sama signifikan.

Dari penjelasan tersebut, maka hasil uji  $t$  yang dilakukan dengan

membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) yaitu  $0,008 < 0,05$  yang menghasilkan pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan dalam kaitannya dengan nilai  $t$  hitung  $-2,688$  (bertanda negatif) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Jika nilai  $t$  hitung  $-2,688$  (bertanda negatif) pada uji  $t$  dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel pada model uji  $t$  (*two tailed test*) maka diperoleh nilai  $-2,688 < 1,985$  pada *degree of freedom* ( $df = n$  "jumlah sampel" -  $k$  "jumlah variabel bebas" =  $97$ ), artinya tidak ada pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Jika hasil uji  $t$  ini digunakan maka akan bertolak belakang dengan hasil uji  $t$  yang diperoleh dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha), karena secara umum hasil uji  $t$  yang dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) dan membandingkan antara nilai  $t$  hitung dan  $t$  tabel hasilnya haruslah sama (Mardani, 2021).
- Jika nilai  $t$  hitung  $-2,688$  (bertanda negatif) pada uji  $t$  dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel pada model uji  $t$  (*one tailed test*) maka diperoleh nilai  $2,688 > 1,660$  pada *degree of freedom* ( $df = n$  "jumlah sampel" -  $k$  "jumlah variabel bebas" =  $97$ ), artinya ada pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Jika hasil uji  $t$  ini digunakan, maka hasil uji  $t$  yang dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) dan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel akan menghasilkan hubungan yang sama-sama signifikan (Mardani,

2021). Hasil uji t ini dapat digunakan jika hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t tabel menghasilkan nilai t hitung  $>$  t tabel.

Dengan memperhatikan hasil hasil uji t yang dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) yang menghasilkan nilai signifikansi  $<$   $\alpha$  (alpha) sebesar  $0,008 < 0,05$  dan nilai t hitung dan t tabel yang menghasilkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,688 > 1,660$ , maka dapat disimpulkan kompetensi karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika kompetensi karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pada hipotesis kedua yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dinyatakan diterima.

### 3. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan

Hasil uji t pada variabel kinerja karyawan dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $<$   $\alpha$  (alpha) yaitu  $0,001 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t tabel diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,501 > 1,985$  yaitu kinerja karyawan berbanding lurus

terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika kinerja karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pada hipotesis ketiga yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

### Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan (bersama-sama atau gabungan) terhadap variabel terikat (Raharjo, 2019). Menurut Imam Ghozali (dalam Sitompul et al., 2021), 'uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.'

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) dari *output* anova dan berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel (Raharjo, 2019) yaitu:

1. Jika nilai Sig.  $\leq 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesis diterima, artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai Sig.  $> 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka hipotesis ditolak, artinya variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

**Tabel 8. Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467.682	3	155.894	6.868	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2179.068	96	22.699		
	Total	2646.750	99			

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Y

b. Predictors: (Constant), Kinerja\_X3, Disiplin\_X1, Kompetensi\_X2

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari tabel 8 diperoleh hasil uji F yang menunjukkan seberapa besar pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini meliputi: disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan, sedangkan variabel terikat adalah kepuasan pelanggan. Dari hasil uji F yang dilakukan dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai F hitung dengan F tabel diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $6,868 > 2,70$  pada *degree of freedom* ( $df=n$  "jumlah sampel" -  $k$  "jumlah variabel bebas"=97) yaitu secara simultan variabel disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat.

Dengan demikian bahwa pada hipotesis umum yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

### Uji Model

Menurut Sugiyono, koefisiensi determinasi (R) untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel bebas terhadap variasi naik-turunnya variabel terikat (Sitompul et al., 2021). Menurut Raharjo (2019) koefisien determinasi (R Square atau  $R^2$ ) sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat, atau dengan kata lain, nilai koefisien determinasi (R Square atau  $R^2$ ) berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat.

**Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 <sup>a</sup>	.177	.151	4.764

a. Predictors: (Constant), Kinerja\_X3, Disiplin\_X1, Kompetensi\_X2

Sumber: Data Diolah (2022)

Menurut Raharjo (2019) prasyarat yang harus dipenuhi agar nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat adalah, hasil uji F harus bernilai signifikan. Dari tabel 9 berdasarkan tabel output ANOVA diketahui bahwa hasil uji F yang dilakukan dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai F hitung dengan F tabel diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $6,868 > 2,70$  pada *degree of freedom* ( $df=n$  "jumlah sampel" -  $k$  "jumlah variabel bebas"=97) yaitu secara simultan variabel disiplin karyawan,

kompetensi karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. dengan demikian maka koefisien dterminasi terpenuhi.

Dari tabel 9 pada tabel *Model Summary* diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,151, artinya bahwa variabel disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan sebesar 15,1%. Sedangkan sisanya sebesar 84,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Disiplin Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil uji t pada variabel disiplin karyawan dari perbandingan nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) sebesar  $0,035 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai thitung dengan ttabel diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,137 > 1,985$  yaitu disiplin karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika disiplin karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pada hipotesis pertama yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

Hasil hipotesis pertama tersebut dapat dihubungkan dengan hasil analisis deskriptif, yaitu: Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab sangat setuju adalah pada dimensi perilaku etis dalam bekerja sebesar 28,75% yang berhubungan dengan indikator perilaku kerja etis saat di kantor dan perilaku kerja etis saat mengunjungi nasabah. Pada dimensi ini, jika perilaku etis karyawan dalam bekerja meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika perilaku etis karyawan dalam bekerja menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara perilaku etis karyawan dalam bekerja dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika perilaku etis karyawan dalam bekerja semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika perilaku etis karyawan dalam bekerja semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Rivai (dalam Nabila & Mardianti, 2021); Lateiner dan Levin, Arinta (dalam Mareta & Nabila, 2021), bekerja etis dapat dilihat dengan tindakan yang sopan dan pantas terhadap para pelanggan. Menurut Opatha (2017), Disiplin mengacu pada suatu kondisi yaitu:

ketika karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima; praktik membuat orang mematuhi aturan perilaku; dan tindakan manajemen untuk mendorong kepatuhan terhadap standar organisasi.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab setuju adalah pada dimensi ketaatan pada peraturan kerja sebesar 50,25% yang berhubungan dengan indikator taat pada kewajiban karyawan dan taat pada tata tertib karyawan. Pada dimensi ini, jika ketaatan karyawan pada peraturan kerja meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika ketaatan karyawan pada peraturan kerja menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara ketaatan pada peraturan kerja dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika ketaatan karyawan pada peraturan kerja semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika ketaatan karyawan pada peraturan kerja semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Rivai (dalam Nabila & Mardianti, 2021); Lateiner dan Levin, Arinta (dalam Mareta & Nabila, 2021), ketaatan karyawan dilihat dari patuh pada peraturan kerja dan tidak melalaikan prosedur kerja, 'Keteraturan dan ketetapan waktu kerja pegawai yang datang tepat waktu'.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab netral dan kurang setuju adalah pada dimensi kehadiran karyawan, yaitu responden yang menjawab netral sebesar 38,50% dan kurang setuju sebesar 25,00% yang berhubungan dengan indikator kehadiran karyawan saat di kantor dan kehadiran karyawan saat mengunjungi nasabah. Pada dimensi ini, jika kehadiran karyawan meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika kehadiran karyawan menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun. Hubungan antara kehadiran karyawan dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika

kehadiran karyawan semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kehadiran karyawan semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Rivai (dalam Nabila & Mardianti, 2021); Lateiner dan Levin, Arinta (dalam Mareta & Nabila, 2021), kehadiran menjadi indikator mendasar dalam mengukur kedisiplinan.

### **Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil uji t pada variabel kompetensi karyawan dari perbandingan nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) sebesar  $0,008 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,688 > 1,660$ , yaitu kompetensi karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika kompetensi karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pada hipotesis kedua yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

Hasil hipotesis kedua tersebut dapat dihubungkan dengan hasil analisis deskriptif, yaitu: Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab sangat setuju adalah pada dimensi sikap dalam bekerja sebesar 25,25% yang berhubungan dengan indikator penyampaian informasi kepada nasabah danantisipasi terjadinya komplain. Pada dimensi ini, jika sikap (positif) karyawan dalam bekerja meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika sikap (positif) karyawan dalam bekerja menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara sikap dalam bekerja dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika sikap karyawan dalam bekerja semakin meningkat “secara positif” maka kepuasan

pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika sikap karyawan dalam bekerja semakin menurun “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Bukit et al., (2017); Spencer and Spencer; Mitrani et al., (dalam Taufiqurokhman, 2009), Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*).

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab setuju adalah pada dimensi kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*) sebesar 54,50% yang berhubungan dengan indikator pengetahuan dalam bekerja dan keterampilan dalam bekerja. Pada dimensi ini, jika kemampuan teknis karyawan dalam bekerja (*hard competency*) meningkat “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika kemampuan teknis karyawan dalam bekerja (*hard competency*) menurun “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*) dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika kemampuan teknis karyawan dalam bekerja (*hard competency*) semakin meningkat “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kemampuan teknis karyawan dalam bekerja (*hard competency*) menurun “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Bukit et al., (2017) *hard competency*, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan, yaitu berkaitan dengan seluk beluk teknis pekerjaan yang ditekuni. Menurut Marnis (2010), Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok dari organisasi.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab netral adalah pada dimensi kemampuan mengelola

proses pekerjaan (*soft competency*) sebesar 24,75% yang berhubungan dengan indikator tanggungjawab pada pekerjaan dan kemampuan membangun komunikasi dan koordinasi dengan nasabah. Pada dimensi ini, jika kemampuan karyawan dalam mengelola proses pekerjaan (*soft competency*) meningkat “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika kemampuan karyawan dalam mengelola proses pekerjaan (*soft competency*) menurun “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*) dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika kemampuan karyawan dalam mengelola proses pekerjaan (*soft competency*) semakin meningkat “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kemampuan karyawan dalam mengelola proses pekerjaan (*soft competency*) semakin menurun “secara positif” maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Bukit et al., (2017) *soft competency*, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain.

### **Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil uji t pada variabel kinerja karyawan dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) yaitu  $0,001 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t tabel diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,501 > 1,985$  yaitu kinerja karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika kinerja karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa pada hipotesis ketiga yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan

terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

Hasil hipotesis ketiga tersebut dapat dihubungkan dengan hasil analisis deskriptif, yaitu: Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab sangat setuju dan netral adalah pada dimensi pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), yaitu responden yang memilih jawaban sangat setuju sebesar 22,00%, dan responden yang memilih jawaban netral sebesar 21,75% yang berhubungan dengan indikator kepuasan nasabah terhadap penawaran produk bank dan kepuasan nasabah terhadap pelayanan karyawan. Pada dimensi ini, jika pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis) meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis) menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis) dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis) semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis) semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Drucker (dalam Bukit et al., 2017) dimensi psikologis, yaitu ungkapan kepribadian seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab setuju adalah pada dimensi kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) sebesar 62,25% yang berhubungan dengan indikator kemampuan membangun dan membina kerjasama dengan nasabah saat di kantor dan kemampuan membangun dan membina kerjasama dengan nasabah saat kunjungan. Pada dimensi ini, jika kemampuan karyawan dalam membangun hubungan sosial (dimensi sosial) meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat,

sebaliknya jika kemampuan karyawan dalam membangun hubungan sosial (dimensi sosial) menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika kemampuan karyawan dalam membangun hubungan sosial (dimensi sosial) semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kemampuan karyawan dalam membangun hubungan sosial (dimensi sosial) semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Drucker (dalam Bukit et al., 2017) dimensi sosial, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama individu.

Tanggapan responden pada dimensi bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) dengan jawaban setuju merupakan jawaban tertinggi sebesar 57,75% yang berhubungan dengan indikator kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan dan kemampuan dalam pencapaian target kerja. Pada dimensi ini, jika karyawan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika karyawan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara karyawan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika karyawan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika karyawan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis) semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Drucker (dalam Bukit et al., 2017) dimensi fisiologis, yaitu bekerja

dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan.

### **Pengaruh Disiplin Karyawan, Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil uji F yang dilakukan dari perbandingan antara nilai signifikansi (Sig.) dengan  $\alpha$  (alpha) diperoleh nilai signifikansi  $< \alpha$  (alpha) yaitu  $0,000 < 0,05$ , sedangkan dari hasil perbandingan antara nilai F hitung dengan F tabel diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $6,868 > 2,70$  pada *degree of freedom* ( $df=n$  "jumlah sampel" - k "jumlah variabel bebas"=97) yaitu secara simultan variabel disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan, artinya jika disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan meningkat, maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Dengan demikian bahwa pada hipotesis umum yang menyatakan diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin karyawan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dapat dinyatakan diterima.

Hasil hipotesis umum tersebut dapat dihubungkan dengan hasil analisis deskriptif, yaitu: Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab sangat setuju adalah pada variabel kompetensi karyawan sebesar 24,92% yang berhubungan dengan dimensi kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*), kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*), dan sikap dalam bekerja. Pada variabel ini, jika kompetensi karyawan dalam kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*), kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*), dan sikap dalam bekerja meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika kompetensi karyawan dalam kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*), kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*), dan sikap

dalam bekerja menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika kompetensi karyawan dalam kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*), kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*), dan sikap dalam bekerja semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kompetensi karyawan dalam kemampuan mengelola proses pekerjaan (*soft competency*), kemampuan teknis dalam bekerja (*hard competency*), dan sikap dalam bekerja semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Bukit et al., (2017); Spencer and Spencer; Mitrani et al., (dalam Taufiqurokhman, 2009), Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*). Menurut Bukit et al., (2017) *soft competency*, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. *Hard competency*, yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan, yaitu berkaitan dengan seluk beluk teknis pekerjaan yang ditekuni. Menurut Marnis (2010), Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok dari organisasi.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab setuju adalah pada variabel kinerja karyawan sebesar 58,75% yang berhubungan dengan dimensi bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis), pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), dan kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial). Pada variabel ini, jika kinerja karyawan dalam bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi

fisiologis), pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), dan kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika kinerja karyawan dalam bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis), pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), dan kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika kinerja karyawan dalam bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis), pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), dan kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika kinerja karyawan dalam bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja (dimensi fisiologis), pencapaian kepuasan kerja (dimensi psikologis), dan kemampuan membangun hubungan sosial (dimensi sosial) semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Drucker (dalam Bukit et al., 2017) kinerja mempunyai beberapa dimensi diantaranya: Dimensi fisiologis, yaitu bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan. Dimensi psikologis, yaitu ungkapan kepribadian seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Dimensi sosial, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama individu.

Tanggapan responden dengan rata-rata tertinggi yang menjawab netral adalah pada variabel disiplin karyawan sebesar 30,17% yang berhubungan dengan dimensi kehadiran karyawan, ketaatan pada peraturan kerja, dan perilaku etis dalam bekerja. Pada variabel ini, jika disiplin karyawan dalam kehadiran karyawan, ketaatan pada peraturan kerja, dan perilaku etis dalam bekerja meningkat maka

kepuasan pelanggan akan meningkat, sebaliknya jika disiplin karyawan dalam kehadiran karyawan, ketaatan pada peraturan kerja, dan perilaku etis dalam bekerja menurun maka kepuasan pelanggan akan menurun.

Hubungan antara disiplin karyawan dengan kepuasan pelanggan berbanding lurus ini adalah, jika disiplin karyawan dalam kehadiran karyawan, ketaatan pada peraturan kerja, dan perilaku etis dalam bekerja semakin meningkat maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, sebaliknya jika disiplin karyawan dalam kehadiran karyawan, ketaatan pada peraturan kerja, dan perilaku etis dalam bekerja semakin menurun maka kepuasan pelanggan akan semakin menurun. Menurut Rivai (dalam Nabila & Mardianti, 2021); Lateiner dan Levin, Arinta (dalam Mareta & Nabila, 2021), kehadiran menjadi indikator mendasar dalam mengukur kedisiplinan. Ketaatan karyawan dilihat dari patuh pada peraturan kerja dan tidak melalaikan prosedur kerja, 'Keteraturan dan ketetapan waktu kerja pegawai yang datang tepat waktu'. Bekerja etis dapat dilihat dengan tindakan yang sopan dan pantas terhadap para pelanggan. Menurut Opatha (2017), Disiplin mengacu pada suatu kondisi yaitu: ketika karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima; praktik membuat orang mematuhi aturan perilaku; dan tindakan manajemen untuk mendorong kepatuhan terhadap standar organisasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan umum sebagai berikut: Disiplin Karyawan, Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan di PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka sebagai rekomendasi bagi karyawan dan pimpinan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

### Bagi Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta

1. Karyawan diharapkan dapat meningkatkan sikap disiplin terhadap waktu kehadiran di kantor dan saat mengunjungi nasabah; karyawan diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan ketaatan pada peraturan kerja dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan peraturan bank; dan karyawan diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan sikap perilaku etis dalam bekerja seperti dalam berkomunikasi/ bertutur sapa dan berpenampilan sesuai dengan norma/ aturan yang ditetapkan perusahaan.
2. Karyawan diharapkan dapat mengelola proses pekerjaan secara proporsional dalam hal ketelitian, sikap kehati-hatian, komunikasi dan mengelola hubungan agar sesuai dengan harapan pelanggan; karyawan diharapkan dapat mengelola kemampuan teknis dalam bekerja secara proporsional dalam penyampaian informasi, pemberian layanan dan penerapan aspek keahlian dan pengalaman agar sesuai dengan harapan pelanggan; dan karyawan diharapkan dapat mengelola sikap dalam bekerja secara proporsional dalam penyampaian informasi baik secara langsung maupun melalui media komunikasi dan dalam menjalankan ketentuan bank agar sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan.
3. Karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam; karyawan diharapkan dapat terus meningkatkan pencapaian

keputusan kerja dalam melaksanakan prosedur pelayanan dan menjalankan peraturan bank; dan karyawan diharapkan meningkatkan kemampuan dalam membangun hubungan sosial dengan pelanggan dengan tetap memperhatikan ketentuan norma/peraturan perusahaan.

### **Bagi Pimpinan PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya Yogyakarta**

1. Unsur pimpinan diharapkan dapat melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan dalam meningkatkan sikap disiplin karyawan terhadap waktu kehadiran di kantor dan saat mengunjungi nasabah; melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan dalam meningkatkan ketaatan karyawan pada peraturan kerja dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan peraturan bank; dan melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan dalam meningkatkan sikap perilaku etis karyawan dalam bekerja seperti dalam berkomunikasi/ bertutur sapa dan berpenampilan sesuai dengan norma/ aturan yang ditetapkan perusahaan.
2. Unsur pimpinan diharapkan dapat melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam mengelola proses pekerjaan secara proporsional dalam hal ketelitian, sikap kehati-hatian, komunikasi dan mengelola hubungan agar sesuai dengan harapan pelanggan; melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam mengelola kemampuan teknis dalam bekerja secara proporsional dalam penyampaian informasi, pemberian layanan dan penerapan aspek keahlian dan pengalaman agar sesuai dengan harapan pelanggan; dan melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam mengelola sikap dalam bekerja secara proporsional dalam penyampaian informasi baik secara langsung maupun melalui media

komunikasi dan dalam menjalankan ketentuan bank agar sesuai dengan harapan pelanggan.

3. Unsur pimpinan diharapkan dapat melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam meningkatkan kemampuan bekerja sesuai prosedur, ritme dan target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam; melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam meningkatkan pencapaian keputusan kerja dalam melaksanakan prosedur pelayanan dan menjalankan peraturan bank; dan melakukan evaluasi, pembinaan dan perbaikan terhadap karyawan dalam meningkatkan kemampuan dalam membangun hubungan sosial dengan pelanggan dengan tetap memperhatikan ketentuan norma/ peraturan perusahaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amaliyah, R. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah Pembiayaan Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Cabang Pangkalpinang. *Jurnal Prodi Tadris IPS, 11*(2), 84–100.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice 10th Edition*. Cambridge University Press.
- Azkiya, B. M., Tanjung, H., & Gustiawati, S. (2022). Pengaruh Kinerja Karyawan , Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah Indonesia : Studi Riset Bank Syariah Indonesia KCP Citeureup 1. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 5*(1), 84–95.
- Bangsa, D. R. P. (2017). *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Tamu di Star Hotel Semarang* (pp. 1–4). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia (STIEPARI) Semarang.
- Basuki, A. T. (2015). *Penggunaan SPSS*

- Dalam Staistik*. Danisa Media.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Fandini, N. I., & Sunariani, N. N. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 24–40.
- Gayatri, G., Imbaruddin, A., & Muttaqin, M. (2018). Analisis Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Cendrawasih Makassar. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(3), 189–199.  
<https://doi.org/10.33509/jan.v24i3.349>
- Hadiwijaya, D., & Sumarga, H. E. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Mutu Layanan Terhadap Kepuasan Nasabah Di Bank Mega Tangerang. *Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 1, 1–6.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue April). Pustaka Ilmu.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Cengage Learning. All Rights Reserved.
- Imran, H. A. (2017). Peran Sampling Dan Distribusi Data Dalam Penelitian Komunikasi Pendidikan Kuantitatif. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 21(1), 111–126.
- Ismawanto, T., Setianegara, R. G., & Rahmani, S. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Karyawan Frontliner Terhadap Kepuasan Nasabah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Balikpapan Sudirman Unit Klandasan. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 16(1), 1–11.
- Jodi, I. W. G. A. S. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah Pada PT. BPR Artha Adyamurthi Di Kediri Tabanan. *Jurnal Satyagraha*, 1(2), 103–110.
- Kemenkeu. (2019). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan*. Kemenkeu.Go.Id.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (K. Stevens (ed.); 12th ed.). Pearson Education, Inc.
- Mardani, R. (2021). *T Hitung Negatif Bukan Berarti Tidak Signifikan*. Mjurnal.Com.  
<https://mjurnal.com/skripsi/t-hitung-negatif-signifikan/>
- Mareta, F., & Nabila, A. H. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kedisiplinan Pegawai Terhadap Kepuasan Nasabah Bank BTPN Syariah. *Ekonomika*, 11(1), 31–37.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Marnis, P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Maulana, I., Faisal, & Sukarna. (2021). Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Nasabah : Studi Kasus di BPRS Amanah Ummah Leuwiliang. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 2(1), 111–123.
- Nabila, A. H., & Mardianti, A. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kedisiplinan Pegawai Terhadap Kepuasan Nasabah PT. Bank BTPN Syariah Tbk cabang Cisarua Bogor. *Jurnal Aktiva : Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 22–30.
- Nasution, D. (2011). *Model Bisnis Bank Perkreditan Rakyat (Referensi Mengelola BPR)*. Direktorat Kredit, BPR dan UMKM Bank Indonesia.
- Ojk. (2019). *Otoritas Jasa Keuangan*. Ojk.Go.Id. <https://www.ojk.go.id/>

- Opatha, H. H. D. N. P. (2017). *Employee Discipline Management* (Issue June, pp. 773–814). University of Sri Jayewardenepura.
- Putri, A. Y., Hamid, A., & Fahriansah. (2018). Pengaruh Kedisiplinan Dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Adeco Cabang Langsa). *Lentera: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies*, 1(1), 1–11. <https://www.journal.iainlangsa.ac.id/index.php/lentera/article/view/565>
- Raharjo, S. (2019). *Olah Data Statistik Dengan SPSS*. Spssindonesia.Com. <https://www.spssindonesia.com>
- Rahmani, S., Prihatiningsih, & Ismawanto, T. (2019). Pengaruh Kinerja Karyawan Frontliner Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Balikpapan Sudirman Unit Klandasan). *Jmap*, 1–10.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). [www.mts.net/~icri/](http://www.mts.net/~icri/)
- Sitompul, A. F., Surya, A., & Sinaga, A. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Branch Pangkalan Brandan. *Jurnal Darma Agung*, 29(2), 155–168.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Sumartik, & Hariasih, M. (2018). *Buku Ajar Manajemen Perbankan*. Umsida Press.
- Supriyanto, W., & Iswandiri, R. (2017). Kecendrungan Sivitas Akademika Dalam Memilih Sumber Referensi Untuk Penyusunan Karya Tulis Ilmiah Di Perguruan Tinggi. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 13(1), 79–86.
- Tamba, R. S. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Bank XY Syari'ah Cabang Jakarta Pusat. *Jurnal Abiwarra*, 2(2), 13–26.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Wahyudi, E., & Wibowo, I. (2018). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara KCP Cibubur). *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(2), 31–37.
- Yusup, F. (2018). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1), 17–23.