

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan saat ini menghadapi persaingan yang ketat, baik dengan sesama bank nasional maupun bank asing. Persaingan ini semakin ketat seiring dengan perkembangan dalam dunia *financial technology (fintech)*, regulasi yang semakin mengikat serta perubahan pola perilaku nasabah yang semakin cerdas dalam memilih layanan perbankan. Dalam menyikapi dinamika tersebut, bank-bank di Indonesia tentu dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi sehingga dapat terus berinovasi untuk meningkatkan kualitas layanan dan memenangkan hati nasabah. Seperti upaya yang dilakukan oleh Bank Tabungan Negara (BTN) yang telah membuahkan hasil, dengan meraih peringkat tiga nasional dalam kategori perusahaan terbaik versi *LinkedIn Top Companies 2024* untuk pengembangan karir (Setiawan, 2024).

Sesuai dengan slogannya "*Sahabat Keluarga Indonesia*" BTN tidak hanya menekankan hubungan yang erat dengan nasabah tetapi juga mencerminkan hubungan internal antar karyawan dengan perusahaan yang dimaknai seperti hubungan keluarga yang berkomitmen saling mendukung untuk berkembang. Dalam konteks ini, pengembangan karir dan kepuasan kerja memainkan peran sentral dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yang berujung pada dampak positifnya terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan semakin baik kualitas sumber daya manusia nya maka semakin meningkat kinerja perusahaan

n Mafra, 2020).



Sebagai bagian penting yang berhubungan langsung dengan nasabah, pengembangan karir dan kepuasan kerja bagi karyawan menjadi salah satu tonggak penting untuk mencapai target perusahaan. Menurut Bangun (dalam Yuniarti et al., 2021) karyawan merupakan elemen sumber daya manusia dalam organisasi yang membawa pengetahuan dan keterampilan untuk berkontribusi pada organisasi, serta memiliki peran krusial dalam mewujudkan tujuan organisasi. Selanjutnya, kinerja mengacu pada hasil kerja yang dinilai dari segi kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Yolinza, 2023). Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat mempengaruhi dalam mencapai keberhasilan pelayanan terhadap nasabah. Hal ini sejalan dengan pendapat Atika dan Mafra (2020) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Melihat betapa pentingnya kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan, maka hal ini perlu diperhatikan oleh semua perusahaan begitupun dengan Bank BTN. Berikut disajikan data hasil penilaian kinerja karyawan BTN tahun 2022 dan 2023 yang dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan BTN

No	Kategori Nilai	Jumlah Karyawan Per Kategori	
		Tahun 2022	Tahun 2023
1	Istimewa	3.036	2.587
2	Sangat Baik	3.794	4.172
3	Baik	3.901	3.895
4	Cukup	89	129
	Kurang	33	27
TOTAL		10.855	10.810

Sumber: Laporan Tahunan 2022 dan 2023 BTN



Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada bank BTN. Pada kategori nilai “Istimewa” di tahun 2023 menunjukkan penurunan yang cukup signifikan sebesar 15 persen. Selain itu, terdapat juga peningkatan yang cukup signifikan pada kategori nilai “Cukup” yaitu sebesar 44 persen. Penurunan dan peningkatan jumlah karyawan pada hal ini menandakan adanya masalah yang perlu diatasi terkait optimalisasi kinerja karyawan.

Namun, fakta menunjukkan bahwa bank BTN berhasil menempati peringkat ketiga sebagai perusahaan terbaik untuk pengembangan karir versi *Linkedin* pada tahun 2024, peristiwa ini menimbulkan situasi yang bertentangan, dimana perusahaan yang diakui unggul dalam pengembangan karir tetap menghadapi penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dilakukan wawancara pada salah satu Kantor Cabang BTN yaitu di Makassar. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan bank BTN Kantor Cabang Makassar, mengungkapkan bahwa karyawan junior mendapatkan promosi lebih dahulu karena kinerjanya yang dinilai lebih baik dibandingkan seniornya. Sehingga hal ini menimbulkan rasa ketidaknyamanan bagi kedua pihak, terutama senior yang merasa lebih berhak berdasarkan pengalaman kerja. Permasalahan ini tentunya akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut Siagian (2014) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir adalah kesetiaan karyawan pada organisasi. Kesungguhan karyawan untuk terus bertahan dalam perusahaan tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang panjang akan mempengaruhi pengembangan karir karyawan.



menurut Mondy (2008) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diterapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan

kualifikasi dan pengalaman yang memadai ketika dibutuhkan. Selanjutnya Noe (dalam Prayudhi et al., 2023) mengungkapkan pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk membantu individu dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk merencanakan dan mencapai tujuan karirnya.

Dengan adanya pengembangan karir maka dapat membantu karyawan mengidentifikasi kelemahannya lalu meminimalisir kelemahan tersebut agar mereka dapat mencapai tujuan atau posisi yang diinginkan. Pengembangan karir akan menguntungkan kedua pihak yaitu karyawan itu sendiri maupun perusahaan tempat ia bekerja. Dimana karyawan dapat meningkatkan keterampilan, kompetensi dan pengetahuan sehingga ini dapat membuka peluang mendapatkan posisi yang diinginkan. Sedangkan bagi perusahaan pengembangan karir dapat memastikan karyawan memiliki keterampilan, kompetensi dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang akan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Selain pengembangan karir, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada salah satu karyawan bank BTN Kantor Cabang Makassar, terdapat permasalahan mengenai kepuasan kerja yaitu, karyawan yang merasa tidak puas dengan perpindahan penempatan kerja yang dilakukan tiba-tiba dan tidak mempertimbangkan jarak rumah karyawan serta dilakukan secara sepihak. Dimana hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2013) kepuasan



adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang merupakan salah satu evaluasi karakteristiknya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat menyebabkan karyawan bekerja secara optimal serta

membuat mereka lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Paparang et al., (2021) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rasa ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dapat menyebabkan rasa yang tidak menyenangkan yang dapat mengurangi semangat karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin yang nantinya akan berdampak pada tidak tercapainya target atau tujuan perusahaan. Adapun hal yang lebih fatal jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya ialah karyawan yang berniat untuk mengundurkan diri. Dimana hal ini akan merugikan organisasi karena organisasi harus kembali mencari karyawan baru dan mengeluarkan biaya untuk proses rekrutmen, seleksi dan pelatihan. Apalagi jika karyawan yang mengundurkan diri merupakan karyawan yang sangat kompeten di bidangnya.

Berdasarkan pada uraian latar belakang, maka dari itu penulis tertarik melakukan penelitian yang membahas mengenai “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar?
 Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan refrensi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah pengetahuan serta wawasan terkait masalah yang di teliti mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Makassar.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak yang mengambil keputusan dalam menentukan kebijakan mengenai pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian ini dapat memberikan kontribusi menambah dan memperkaya pengetahuan dan wawasan untuk dapat digunakan oleh peneliti terkait.



1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di universitas dengan memberikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta mengidentifikasi tantangan dalam pengembangan karir dan kepuasan kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematis meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab yang berisi latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian yang dilakukan dari sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan bab yang berisi uraian terkait teori-teori yang menjelaskan tentang permasalahan yang akan diteliti dimana akan diuraikan secara ringkas tinjauan umum mengenai Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan serta Pengaruh antara masing-masing variabel. Selain itu, juga terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Merupakan bab yang berisi dengan kerangka konseptual dan hipotesis yang telah dibangun, penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana variabel-variabel saling berhubungan dan memahami dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam konteks yang diteliti.



BAB IV METODE PENELITIAN

Merupakan bab yang berisi rancangan, penelitian, lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab yang berisi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, selain itu juga, mencakup gambaran umum perusahaan, serta pengujian hipotesis dengan menggunakan berbagai teknik analisis data.

BAB VI PENUTUP

Merupakan bab yang berisi kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian dan saran penelitian yang bertujuan untuk membantu pihak-pihak yang ingin menjadikan referensi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konseptual

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang relevan dengan fokus penelitian ini yaitu mengenai manajemen sumber daya manusia, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Diharapkan landasan teoritis ini dapat menjadi acuan dalam memahami hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2008) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan diri mereka dengan tujuan-tujuan organisasi. Selanjutnya, Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih dan mengompensai karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memanfaatkan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui berbagai aktivitas yang mencakup perekrutan, pelatihan, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan. Fokusnya adalah memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sambil memperhatikan kesejahteraan mereka.



2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2008) terdapat lima area fungsional yang dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif diantaranya:

1. Penyediaan Staff

Penyediaan staff merupakan proses untuk menjamin sebuah organisasi selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat agar tercapai tujuan organisasi. Ini mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.

2. Pengembangan Sumber Daya

Pengembangan sumber daya manusia terdiri dari aktivitas-aktivitas seperti perencanaan dan pengembangan karir individu. Pengembangan organisasi, serta manajemen penilaian kinerja. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang beranjak ke luar pekerjaan mereka saat ini dan memiliki fokus lebih berjangka panjang.

3. Kompensasi

Kompensasi finansial langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung seperti cuti dibayar, absen karena sakit, liburan dan asuransi pengobatan. Kompensasi nonfinansial yaitu kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya itu sendiri. Atau dari



lingkungan psikologis atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

4. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan adalah perlindungan bagi karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Sedangkan kesehatan adalah bebasnya karyawan dari sakit fisik atau emosi.

5. Hubungan Karyawan dan Buruh

Hubungan antara karyawan dan buruh dalam fungsi MSDM sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Manajemen yang baik akan memperhatikan kebutuhan kedua belah pihak, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler (dalam Priyono, 2010) terdapat tiga tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas, dengan memberikan karyawan lingkungan kerja yang positif, memberikan sesuatu yang dapat karyawan merasa nyaman seperti membebaskan untuk mendengarkan musik kesukaannya, menyediakan mesin kopi, dan lainnya sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja dengan memberikan rasa aman dalam bekerja, memberikan penghargaan kepada



karyawan dan memberikan ruang untuk mengembangkan keterampilan karyawan

3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek - aspek legal.

2.1.2 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2008) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai ketika dibutuhkan. Selanjutnya Jeffrey A. Mello (dalam Wibowo, 2012) mengungkapkan bahwa pengembangan karir menyangkut pembelajaran atau *learning* yang akan membantu organisasi dan kemudian sumber daya manusia dalam kariernya. Karir individu dan kebutuhan organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi harus membantu para karyawan dalam pengembangan karir sehingga kebutuhan dari keduanya dapat dipenuhi.

Selanjutnya Gayatri dan Sriathi (2020) mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan keterampilan kerja individu yang mendorong adanya peningkatan penilaian kinerja dengan tujuan mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan strategi yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan individu memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai untuk mencapai tujuan individu dan organisasi melalui peningkatan kinerja.



2.1.2.1 Teori Pengembangan Karir

Terdapat beberapa teori yang dikemukakan oleh sejumlah pakar yang mengemukakan pandangannya terhadap karir (Munandir 1996), diantaranya:

1. Teori Pengembangan Karir Ginzberg

Teori pengembangan karir menurut Ginzberg adalah mencakup tiga tahapan, yaitu tahap fantasi, tentatif, dan realistik. Tahap fantasi berlangsung pada individu saat masa sekolah dasar yaitu usia 10 hingga 12 tahun, dimana pada masa ini proses keinginan pekerjaan masih bersifat asal pilih tanpa didasarkan pada pertimbangan yang rasional dan objektif. Selanjutnya tahap tentatif, pada tahap ini pilihan karir sudah mengalami perkembangan. Dimana yang awalnya pertimbangan karir hanya berdasarkan kesenangan ketertarikan atau minat, namun sekarang menyadari apakah dia memiliki kemampuan terhadap pekerjaan tersebut. Terakhir pada tahap realistik, anak melakukan eksplorasi dengan memberikan penilaian atas pengalaman-pengalaman kerjanya dalam kaitan dengan tuntutan sebenarnya.

2. Teori Perkembangan Hidup Super

Pada dasarnya teori ini merupakan perwujudan konsep diri. Teori perkembangan karir Donald E. Super menyatakan bahwa perkembangan karir seseorang dipengaruhi oleh peran individu dalam dunia yang ditempatinya. Peran individu



tersebut mencakup hasil belajar, layanan kelompok, peluang, kerja, dan keluarga.

3. Teori Pengambilan Keputusan Karir Behavioral Krumboltz

Teori ini mengenali empat kategori faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan karir seseorang, yaitu faktor genetik, kondisi lingkungan, faktor belajar dan keterampilan menghadapi tugas atau masalah. Jadi teori ini menekankan bahwa keputusan karir seseorang dipengaruhi oleh pengalaman belajar dan lingkungan.

4. Teori Pilihan Karir Roe

Teori ini berfokus pada bagaimana faktor psikologis, khususnya pengalaman masa kecil, memengaruhi pilihan karir seseorang. Teori ini menjelaskan bahwa kebutuhan dan pengalaman emosional individu yang terbentuk sejak kecil sangat berperan penting dalam menentukan minat dan orientasi karir mereka.

2.1.2.2 Tahap Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir individu dalam organisasi merupakan proses perjalanan usia dan waktu individu sejak bergabung dengan perusahaan hingga mencapai masa pensiun (Elbadiansyah, 2019). Adapun tahapan-tahapan dalam pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap awal, pada tahap ini fokus utama individu adalah memastikan bahwa kebutuhan dasarnya terpenuhi di awal tahun pertama bekerja.



2. Tahap lanjutan, pada tahap ini individu lebih fokus pada pencapaian, penghargaan dan kebebasan dalam bekerja, dan perhatian terhadap jaminan sudah mulai berkurang.
3. Tahap Mempertahankan, di tahap ini individu telah merasa puas dengan kondisi yang dicapainya baik itu secara finansial maupun psikologis. Individu berupaya menjaga manfaat dan pencapaian yang telah diperoleh dari pekerjaannya tersebut.
4. Tahap pensiun, merupakan tahap dimana individu telah menyelesaikan karir yang telah dijalani dan beralih ke karir baru. Pada tahap ini juga individu memiliki kesempatan untuk aktualisasi diri yang sebelumnya belum sempat diwujudkan.

2.1.2.3 Jalur Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2008) jalur karir adalah perkembangan fleksibel yang biasanya dilalui karyawan selama bekerja di suatu perusahaan. Terdapat empat jenis jalur karir, diantaranya:

1. Jalur karir tradisional, yaitu jalur untuk seorang karyawan berkembang naik secara vertikal dalam organisasi dari satu pekerjaan tertentu ke pekerjaan berikutnya.
2. Jalur karir jaringan, diperuntukkan memperluas pengalaman pada satu level sebelum promosi ke level yang lebih tinggi.
3. Jalur keterampilan lateral, yaitu jalur yang memungkinkan perpindahan lateral dilakukan dalam perusahaan untuk karyawan menemukan tantangan baru.



4. Jalur ganda, yaitu jalur yang dirancang untuk spesialis teknis yang tidak ingin menjadi manajer tetapi tetap ingin berkontribusi dalam organisasi.

Di BTN sendiri, pengembangan karir mengacu pada ketentuan Kebijakan Khusus No. KK.3-A Tentang Siklus Human Capital. Adapun pola karir yang telah diatur persereoran untuk seluruh pegawai yaitu pola karir *acceleration track*, *fast track*, *middle track*, *normal track*, *moderate track*, dan *slow track*.

2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan menurut Siagian (2014) antara lain:

1. Prestasi kerja (*Job Performance*)

Kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan merupakan faktor utama dalam mengembangkan dan meningkatkan karir individu. Tanpa hasil kerja yang memuaskan, akan sulit bagi seorang karyawan untuk direkomendasikan oleh atasannya untuk mendapatkan promosi ke posisi yang dinginnkannya di masa mendatang.

2. Kesetiaan pada Organisasi (*Organization Loyalty*)

Kesungguhan karyawan untuk terus berkontribusi dan bertahan dalam perusahaan tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang panjang.

3. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)



Pembimbing merupakan seorang individu yang memberukan masukan atau bimbingan untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor ialah pihak dalam perusahaan yang menciptakan peluang bnago karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para Bawahan

Dukungan yang diberikan oleh bawahan kepada seorang manajer berupa kerja sama dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ditanggung oleh manajer perusahaan.

5. Kesempatan untuk Bertumbuh (*Growth Opportunities*)

Peluang untuk berkembang yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya melalui program pelatihan, kursus, atau melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

6. Pengunduran Diri

Keputusan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempatnya dan pindah ke perusahaan lain yang menawarkan peluang lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.2.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2006) adalah:

1. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap pengembangan karir karyawan, karena kebijakan dari



perusahaan tersebut akan menjadi penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi Kerja

Karyawan dengan kinerja yang baik dan tingkat disiplin yang tinggi sering kali mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Prestasi kerja menjadi salah satu dasar bagi organisasi dalam menentukan pengembangan karir.

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memberikan nilai tambah bagi individu untuk berkontribusi di posisi yang dimilikinya. Ini mengacu pada relevansi pengalaman yang diperoleh karyawan selama menjalani pekerjaan sebelumnya.

4. Latar Belakang Pendidikan

Untuk meningkatkan karir karyawan, perusahaan akan melihat latar belakang pendidikan karyawannya sebagai bahan acuan. Semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan, maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya.

5. Pelatihan

Karyawan akan disediakan fasilitas oleh perusahaan untuk mendukung pelatihan karyawan dalam meningkatkan keterampilan, memperluas peluang karir dan mendapatkan kompensasi yang lebih baik di masa depan.



2.1.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Coulter (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa tidak puas pada pekerjaannya akan menunjukkan sifat negatif sedangkan individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Gibson (dalam Wibowo, 2012) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Menurut Sutrisno et al., (2022) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasakan karyawan ketika terdapat ketidaksesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dalam bentuk jasa dan imbalan yang diterima dari perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Begitupun sebaliknya, ketidakpuasan karyawan dapat memunculkan sikap negatif pada pekerjaannya.

2.1.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013) terdapat enam teori kepuasan kerja antara lain:

1. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Teori yang dikembangkan oleh Adam ini menjelaskan kondisi-kondisi yang mempengaruhi bagaimana seorang pekerja



menilai apakah insentif dan keuntungan yang diterima dalam pekerjaannya dianggap adil dan wajar.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan dari Locke menjelaskan bahwa kepuasan individu terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor utama. Pertama, terdapat pertentangan antara harapan individu dan kenyataan yang diterima, di mana semakin besar ketidaksesuaian antara keduanya, semakin besar kemungkinan ketidakpuasan. Kedua, pentingnya nilai yang diinginkan bagi individu, semakin penting nilai tersebut, semakin besar ketidakpuasan yang dirasakan jika nilai tersebut tidak terpenuhi.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan terbagi menjadi dua kategori. Pertama, *hygiene factors* atau *dissatisfiers*, yang mencakup aspek seperti gaji, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan status. Kedua, motivator atau *satisfiers* yang meliputi pekerjaan yang menarik, menantang, peluang untuk berprestasi, penghargaan, dan promosi.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori pandangan kelompok ini tidak bergantung pada kebutuhan saja sebagai kepuasan kerja, namun bergantung pada pandangan pendapat dari kelompok sosial yang mereka anggap sebagai relevan.

5. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)



Teori ini menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan untuk berperilaku berdasarkan harapan mereka terhadap hasil dari tindakan tersebut.

6. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Setiap individu memiliki lima hierarki kebutuhan mulai dari kebutuhan yang mendasar sampai dengan kebutuhan yang lebih tinggi.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan melihat hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Psikologi

Faktor ini berkaitan dengan aspek kejiwaan individu yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup interaksi sosial yang baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang memiliki jenis pekerjaan yang berbeda.

3. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja,



keadaan ruangan, suhu, pencahayaan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kesejahteraan dan jaminan karyawan, termasuk sistem penggajian, besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan, fasilitas yang disediakan, promosi, dan lainnya.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (dalam Bintoro dan Daryanto 2017) adalah:

1. Kesetiaan

Ini meliputi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya jabatannya, dan organisasi yang diukur melalui kesediaannya untuk melindungi dan mendukung organisasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Kemampuan karyawan dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran karyawan dapat terlihat dari pelaksanaan tugasnya yang sesuai dengan perjanjian dan komitmen, baik kepada dirinya sendiri maupun kepada orang lain.

4. Kreativitas



Kreativitas diukur dari kemampuan karyawan untuk menciptakan ide atau cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan mencakup kemampuan karyawan untuk memimpin dengan kepribadian yang kuat, dihormati, berwibawa, serta dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat Gaji

Jumlah gaji yang diterima karyawan harus seimbang dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan agar tercipta kepuasan kerja bagi karyawan.

7. Kompensasi Tidak Langsung

Bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas tenaga, waktu, pikiran, dan prestasi yang telah disumbangkan karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

8. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman dinilai dapat meningkatkan semangat dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu menurut Widodo (2015) terdapat 6 indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, setiap pekerjaan membutuhkan keterampilan khusus sesuai dengan bidangnya. Tingkat



kesulitan pekerjaan serta persepsi karyawan terhadap pentingnya keahlian mereka dalam menjalankan tugas dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, baik meningkat maupun menurun.

2. Hubungan dengan atasan, kepuasan karyawan terhadap atasannya ditunjukkan melalui apresiasi, baik dalam bentuk pujian maupun penghargaan, atas hasil kerja yang telah mereka selesaikan.
3. Rekan kerja, kepuasan karyawan tercipta melalui hubungan yang harmonis, menyenangkan, dan saling mendukung antar rekan kerja dalam perusahaan.
4. Promosi, berkesempatan untuk mendapatkan promosi atas kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
5. Gaji atau upah, kepuasan karyawan atas jumlah gaji yang sesuai dan diharapkan yang diterima karyawan atas hasil kerjanya.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2012) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Selanjutnya, menurut Kasmir (2016) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah



dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dalam suatu periode tertentu.

Untuk mengukur, mengevaluasi dan menilai sejauh mana karyawan mencapai standar yang telah ditetapkan, perusahaan melakukan penilaian kinerja. Menurut Mondy (2008) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Terdapat lima kriteria penilaian yang paling umum menurut Mondy (2008), yaitu sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku yang berkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi terhadap ekonomi.

2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut S. Simanjuntak (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017) kinerja setiap individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja individu dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan mental individu, tingkat



pendidikan, pelatihan yang telah diikuti serta pengalaman kerjanya.

b. Motivasi dan Etos Kerja

Motivasi dan etos kerja memiliki peran penting dalam mendorong semangat kerja. Kedua hal ini dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang diyakini oleh individu.

2. Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja individu sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang meliputi pengelolaan yang baik, penyediaan fasilitas dan sarana kerja yang memadai, pemilihan teknologi yang tepat, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan persyaratan kerja yang mendukung.

3. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja individu sangat bergantung pada kemampuan manajerial dari para pemimpin baik dalam membangun sistem kerja yang efektif dan hubungan industrial yang aman dan harmonis.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Untuk menghasilkan pengukuran dengan hasil yang akurat dan benar memerlukan suatu teknik yang tepat. Menurut Kasmir (2016) untuk mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, antara lain:

1. Kualitas (Mutu)



Kualitas mengacu pada tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan yang diinginkan.

2. Kuantitas (Jumlah)

Kuantitas menggambarkan jumlah produksi yang dihasilkan yang dapat diukur dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai hasil produksi dalam batas waktu yang telah ditetapkan.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang sudah dianggarkan oleh perusahaan untuk setiap aktivitas tidak boleh melebihi dari yang sudah dianggarkan oleh perusahaan.

5. Pengawasan

Setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Hubungan Antar Karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.



2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik merupakan penelitian terdahulu yang menjelaskan beberapa konsep yang berkaitan dengan topik penelitian yang sedang diteliti. Tinjauan empirik berfungsi sebagai referensi untuk membantu peneliti terkait penelitian yang sedang diteliti. Adapun tinjauan empirik mengenai pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

Menurut Yusup dan Saragih (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung” dengan sampel 90 karyawan, ditemukan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sembiring (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkasa Internusa Mandiri Medan”, yang melibatkan 67 orang yang terdiri dari karyawan tetap perusahaan, ditemukan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dominan terhadap kinerja karyawan adalah faktor kepuasan kerja.

Yolinza (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan” yang melibatkan 42 orang, ditemukan hasil penelitian bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

kinerja pegawai. Pada penelitian ini variabel dominan yang garuhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja.



Yusliana dan Kusdiyanto (2024) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit di Kota Salatiga” dengan sampel 150 responden, ditemukan hasil penelitian bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan. Selanjutnya, stres kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel motivasi kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Prayudhi et al., (2023) dengan penelitian yang berjudul “*The Influence of Career Development and Competence on Employee Performance at the Regional Office of DJBC South Sulawesi*” dengan sampel 93 orang karyawan, ditemukan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Wilayah DJBC Sulawesi Selatan. Terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara pengembangan karier dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Dharmayansa dan Adnyani (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan” mengemukakan bahwa stress kerja secara signifikan berpengaruh negatif dengan kinerja karyawan. Sedangkan Kepuasan kerja dan kompensasi finansial secara signifikan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan PT. Siwa Sempurna *Dive and Watersport*.

Paparang et al., (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado” yang melibatkan responden, ditemukan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Yuliana dan Fadhli (2023) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Industri Tenun Dua Thermos” yang melibatkan 30 karyawan, ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Tenun Dua Thermos. Sedangkan loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Tenun Dua Thermos

Franciska et al., (2023) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Arta Boga Cemerlang Jakarta” mengemukakan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Arta Boga Cemerlang Jakarta adalah pengembangan karir.

Suryawan dan Salsabilla (2022) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, dengan sampel sebanyak 80 orang, ditemukan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT KWS.

Secara ringkas, Kesimpulan dari penelitian di atas dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Yuniar Yusup nat Saragih	1. Pengembangan Karier 2. Kinerja Karyawan	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja



			karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2	Fransiska Sembiring (2022)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Pengembangan Karir 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkasa Internusa Mandiri Medan.
3	Nora Yolinza (2023)	1. Pengembangan Karir 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja	Pengembangan karir dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan.
4	Indah Yuliana dan Kusdiyanto (2024)	1. Pengembangan Karir 2. Stress Kerja 3. Motivasi Kerja 4. Kinerja Karyawan	a. Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan b. Stress kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan c. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Multazam Prayudhi, Idayanti Nursyamsi, dan Julius Jilbert (2023)	1. Pengembangan Karir 2. Kompetensi 3. Kinerja Karyawan	a. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Sulawesi Selatan. b. Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJBC Sulawesi Selatan.
6	Putu Bagoes Dharmayansa dan I Gusti Ayu Dewi A. (2020)	1. Stres Kerja 2. Kepuasan Kerja 3. Kompensasi Finansial 4. Kinerja Karyawan	a. Stress kerja secara signifikan berpengaruh negatif dengan kinerja karyawan PT. Siwa Sempurna <i>Dive and Watersport</i> . b. Kepuasan kerja dan Kompensasi finansial secara signifikan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan karyawan PT. Siwa



			<i>Sempurna Dive and Watersport.</i>
7	Natalian C. P. Paparang, William A. Areros dan Ventje Tatimu (2021)	1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado
8	Efi Yuliana dan Khotim Fadhli (2023)	1. Kepuasan Kerja 2. Loyalitas 3. Kinerja	Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Industri Tenun Dua Thermos. Selanjutnya, Loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri tenun dua thermos
9	Franciska, Magito, Didin dan Hikmah Perkasa (2023)	1. Pengembangan Karir 2. Kepuasan Kerja 3. Motivasi Kerja 4. Kinerja Karyawan	Pengembangan karir, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Andia Salsabila dan Ian Nurpatricia Suryawan (2022)	1. Kepuasan kerja 2. Disiplin Kerja 3. Motivasi Kerja 4. Kinerja Karyawan	kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT KWS.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

