



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING  
(STUDI PADA KARYAWAN BANK JATENG CABANG UTAMA)**

**Skripsi**

**Disusun untuk memenuhi persyaratan menuntaskan Pendidikan Sarjana  
Program Studi S-1 Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu  
Politik Universitas Diponegoro**

**Penyusun**

**MARTALINA ZWITA OMPUSUNGGU**

**14030120110067**

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2024**

## HALAMAN PENGESAHAN

### HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama)

Nama Penyusun : Martalina Zwita Ompusunggu

NIM : 14030120110067

Program Studi : Administrasi Bisnis

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Semarang, 7 Maret 2024

Dekan

Wakil Dekan Akademik dan Kemahasiswaan

Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol. Admin  
NIP. 196908221994031003

Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol. Admin  
NIP. 196908221994031003

#### Dosen Pembimbing

1. Prof. Bulan Prabawani, S.Sos., M.M., Ph.D
2. Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si

(.....)

(.....)

#### Dosen Penguji

1. Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos., M.Si
2. Prof. Bulan Prabawani, S.Sos., M.M., Ph.D
3. Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si

(.....)

(.....)

(.....)

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN  
RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan Prof Sudarto, S.H.  
Tembalang Semarang KodePos 50275  
Tel /Faks : (024) 74605407  
www.fisip.undip.ac.id | email: fisip[at]undip.ac.id

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH (SKRIPSI)

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

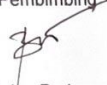
1. Nama Lengkap : Martalina Zwita Ompusunggu
2. Nomor Induk Mahasiswa : 14030120110067
3. Tempat / Tanggal Lahir : Sangatta / 24 Desember 2001
4. Jurusan / Program Studi : Administrasi Bisnis
5. Alamat : Bumi Etam N.100 Swarga Bara, Sangatta Utara Kutai Timur

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi) yang saya tulis berjudul :  
Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabng Utama)  
Adalah benar-benar **Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri**, bukan hasil karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber informasi lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil uji kemiripan Turnitin yang kurang dari 20%. Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang saya lakukan.

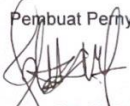
Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 6 Maret 2024

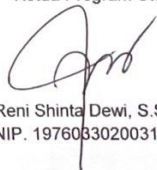
Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

  
Prof. Bulan Prabawani, S.Sos., M.Si  
NIP. 197003031994121001

Pembuat Pernyataan

  
Martalina Zwita Ompusunggu  
NIM. 14030120110067

Ketua Program Studi

  
Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si.  
NIP. 197608302003122001

\*) Lampirkan dokumen hasil uji Turnitin yang menunjukkan uji kemiripan <20%

## **MOTTO**

"Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman Tuhan, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan."

**Yeremia 29:11**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

- Tuhan Yesus Kristus yang selalu menyertai saya di setiap langkah dan menjadi bagian terbaik dalam kehidupan saya.
- Keluarga saya J Ompusunggu, M Togatorop, Eva Ompusunggu, Dicky Ompusunggu, Goklas Ompusunggu.
- Sahabat saya Karreski Fam, Sintua hkbp, Dede, Bofrik dan Space Community
- Segenap Keluarga Administrasi Bisnis 2020, teman seperjuangan selama 4 tahun di Fisip Undip.
- Last but not least ketua Agak laen, abe cekut, rayyanza yang menjadi penghibur dan menemani hari-hari ku.

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama)**

**ABSTRAK**

Kinerja sektor perbankan sangat penting untuk meraih banyak nasabah dan keberhasilan entitasnya, termasuk Bank Jateng Cabang Utama. Namun, data mencerminkan rendahnya partisipasi dalam pengembangan karir dan kompetensi, serta penurunan dalam pencapaian target kinerja. Penelitian ini tujuannya guna menganalisa pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang dipakai ialah kuantitatif bertipe explanatory research. Data didapatkan lewat kuesioner dengan memakai skala likert. Populasi penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap di Bank Jateng Cabang Utama yang berjumlah 73 orang. Alat analisis yang dipakai pada kajian ini ialah structural equation model (SEM) yang dioperasikan dengan memakai Smart PLS. Berdasar atas hasil penelitian ditemukan bahwa pengembangan karir dan kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir dan kompetensi juga berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir dan kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Saran bagi perusahaan diharapkan perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kompetensi serta memberikan kesempatan dalam naik jabatan dan gaji. Saran bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan mix method untuk mendalami persepsi karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepuasan kerja, Kinerja karyawan, Pengembangan karir, dan Kompetensi*

**THE EFFECT OF CARRER DEVELOPMENT AND COMPETENCE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN  
INTERVENING VARIABLE  
(STUDY EMPLOYEE OF BANK JATENG)**

**ABSTRACT**

*The performance of banking sector is important to reach the success of its entities, including Bank Jateng Cabang Utama. However, the data reflects low participation in career development and competency, as well as decline in achieving performance targets. The aim of this research is to analyze the influence of career development and competency on employee performance with job satisfaction as intervening variable. The research method used is quantitative, explanatory research type. Data was obtained through questionnaires using Likert scale. The population of this research is permanent employees Bank Jateng Cabang Utama with total 73 people. The analytical tool used is the structural equation model (SEM), it's operated using Smart PLS. It is found that career development and competency has a positive and significant influence on employee performance. Career development and competency has a positive and significant impact on employee job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance. Career development and competency has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. Suggestions for companies is that companies provide relevant training to improve competency and opportunities for promotion and higher salary. Suggestion for future researchers can use a mix method to explore employee perceptions.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Employee Performance, Development, and Competency*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sebagai salah satu syarat untuk memenuhi pendidikan Strata 1 Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro.

Saya sadar bahwa penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama) ini tidak lepas dari adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segenap kerendahan hati, pada kesempatan kali ini saya mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang berpartisipasi untuk membantu saya dalam proses penyelesaian penelitian ini, khususnya kepada:

1. Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
2. Dr. Reni Shinta Dewi S.Sos, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun skripsi ini.
3. Prof. Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
4. Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam penulisan skripsi ini.



5. Dr. Hari Susanta Nugraha, S.Sos.,M.Si. Selaku dosen wali dan dosen penguji yang telah membantu selama masa perkuliahan.
6. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, khususnya dosen Departemen Administrasi Bisnis Undip yang telah memberikan ilmu-ilmu baru yang bermanfaat selama proses perkuliahan.
7. Seluruh responden atas kesediaannya dalam mengisi kuesioner yang telah saya berikan.
8. Kepada Bapak, Mama, Kakak, Abang dan Adek yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dari awal kuliah sampai di titik ini.
9. Kepada sahabat-sahabat saya, ya kalian yang merasa sahabat saya terima kasih ygy. Penulis menyadari akan kekurangan yang mungkin ditemukan dalam penyusunan Skripsi ini, sehingga saya menerima kritik dan saran bagi kemajuan penulis. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 7 Maret 2023

Martalina Zwita Ompusunggu

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Kegunaan Penelitian .....	12
1.5 Kerangka Teori .....	12
1.5.1 Perilaku Organisasi .....	12
1.5.2 Pengembangan Karir.....	14
1.5.3 Kompetensi .....	17
1.5.4 Kepuasan Kerja .....	22
1.5.5 Kinerja Karyawan .....	29
1.6 Pengaruh Antar Variabel .....	34
1.6.1 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	34
1.6.2 Pengaruh Variabel Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	35
1.6.3 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .	36
1.6.4 Pengaruh Variabel Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja.....	36
1.6.5 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	37

1.6.6 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	37
1.6.7 Pengaruh Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	38
1.7 Penelitian Terdahulu .....	39
1.8 Hipotesis .....	45
1.9 Definisi Konseptual .....	47
1.10 Definisi Operasional .....	48
1.10.1 Pengembangan Karir.....	49
1.10.2 Kompetensi .....	50
1.10.3 Kepuasan Kerja .....	50
1.10.4 Kinerja Karyawan .....	51
1.11 Metode Penelitian .....	52
1.11.1 Tipe Penelitian.....	53
1.11.2 Populasi .....	53
1.11.3 Jenis dan Sumber Data .....	53
1.11.4 Skala Pengukuran.....	54
1.11.5 Teknik Pengumpulan Data .....	55
1.11.6 Teknik Pengolahan Data.....	56
1.11.7 Teknik Analisis .....	57
<b>BAB II GAMBARAN UMUM BANK JATENG.....</b>	<b>62</b>
2.1 Sejarah Bank Jateng.....	62
2.2 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan Bank Jateng.....	64
2.3 Logo Perusahaan.....	66
2.4 Struktur Organisasi Bank Jateng .....	67
2.5 Produk dan Layanan Bank Jateng .....	73
2.6 Deskripsi Responden .....	76
2.6.1 Deskripsi Responden Berdasar atas Jenis Kelamin .....	76
2.6.2 Deskripsi Responden Berdasar atas Jabatan/Divisi .....	76
2.6.3 Deskripsi Responden Berdasar atas Usia.....	77

2.6.4 Deskripsi Responden Berdasar atas Pendidikan Terakhir.....	78
<b>BAB III PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING .....</b>	<b>80</b>
3.1. Hasil Penelitian.....	80
3.1.1. Evaluation of Measurement Model ( <i>Outer Model</i> ).....	80
3.2. Analisis Deskriptif .....	88
3.2.1 Persepsi terhadap Variabel Pengembangan Karir .....	88
3.2.2 Persepsi terhadap Variabel Kompetensi .....	93
3.2.3. Persepsi terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	97
3.2.4 Persepsi terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	102
3.3. Evaluation of Struktural Model ( <i>Inner Model</i> ).....	106
3.3.1 Uji Model Fit.....	107
3.3.2 <i>R-Square</i> .....	107
3.3.3 Path Coefficient.....	108
3.5 Pembahasan .....	116
3.5.1 Hipotesis Pertama (H1).....	119
3.5.2 Hipotesis Kedua (H2).....	121
3.5.3 Hipotesis Ketiga (H3) .....	122
3.5.4 Hipotesis Keempat (H4).....	123
3.5.5 Hipotesis Kelima (H5) .....	125
3.5.6 Hipotesis Keenam (H6).....	127
3.5.7 Hipotesis Ketujuh (H7) .....	128
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>130</b>
4.1 Kesimpulan .....	130
4.2 Saran .....	132
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>141</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra-Penelitian Pengembangan Karir Karyawan Bank Jateng Cabang Utama Tahun 2022.....	5
Tabel 1. 2 Hasil Pra-Penelitian Kompetensi Karyawan Bank Jateng Cabang Utama 2022.....	8
Tabel 1.3 Hasil Pra-Penelitian Kinerja Karyawan Bank Jateng Cabang Utama 2022 .....	9
Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 1.5 Dimensi Pengembangan Karir .....	49
Tabel 1.6 Dimensi Kompetensi.....	50
Tabel 1.7 Dimensi Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 1.8 Dimensi Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 2.1 Tabel Responden Berdasar atas Jenis Kelamin .....	76
Tabel 2.2 Tabel Responden Berdasar atas Jabatan/Divisi .....	77
Tabel 2.3 Tabel Responden Berdasar atas Usia.....	78
Tabel 3.1 Hasil Outer Loading .....	82
Tabel 3.2 Hasil AVE .....	83
Tabel 3.3 AVE dan akar AVE .....	84
Tabel 3.4 Discriminant Validity .....	84
Tabel 3.5 Hasil Cross Loading .....	86
Tabel 3.6 Reliabilitas Konstruk dan Validitas .....	87
Tabel 3.7 Persepsi terhadap Variabel Pengembangan Karir.....	89
Tabel 3.8 Kategorisasi Pengembangan Karir .....	92
Tabel 3.9 Persepsi Responden terhadap Variabel Kompetensi .....	93
Tabel 3.10 Kategorisasi Variabel Kompetensi .....	97
Tabel 3.11 Persepsi terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	98
Tabel 3.12 Kategorisasi Kinerja Karyawan .....	101
Tabel 3.13 Persepsi terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	103
Tabel 3.14 Kategorisasi Kepuasan Kerja .....	106
Tabel 3. 15 Tabel Model Fit .....	107

Tabel 3.16 <i>R-Square</i> .....	108
Tabel 3.17 Hasil Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	110
Tabel 3.18 Hasil Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan .....	110
Tabel 3.19 Hasil Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .....	111
Tabel 3.20 Hasil Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja.....	111
Tabel 3.21 Hasil Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	112
Tabel 3.22 Hasil Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	114
Tabel 3.23 Hasil Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Hipotesis .....	47
Gambar 2. 1 Logo Perusahaan .....	66
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bank Jateng .....	67
Gambar 3.1 Model Penelitian .....	109

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	141
Lampiran 2 Tabulasi Data .....	147