

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di zaman sekarang, perusahaan menghadapi persaingan yang sengit sehingga penting bagi mereka untuk menyadari keperluan tenaga kerja yang terampil dan kualitas tinggi di dalam organisasinya. Karyawan menyusun keunggulan yang kompetitif bagi organisasi melalui kinerja. Dengan kata lain, pada era modern seperti saat ini organisasi mempunyai pekerjaan yang panjang dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Liao & Chang, 2004). Peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas organisasi agar organisasi mampu menuai keunggulan kompetitif untuk mempertahankan bisnis di pasaran (Ellinger, 2003).

Suatu organisasi perlu mempelajari perilaku organisasi sebagai studi terhadap orang – orang yang ada dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Perilaku organisasi ialah kajian yang menjabarkan terkait tingkah laku yang punya pengaruh pada individu, golongan dan punya pengaruh pada kinerja organisasi. Melakukan studi terhadap perilaku organisasi dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan dimana organisasi dapat merumuskan kebijakan dan memberi fasilitas sebagai penunjang kinerja karyawan. Salah satu organisasi bisnis yang mempelajari tentang organisasi yakni pada sektor perbankan.

Sektor perbankan dalam dua dekade terakhir mengalami perubahan struktur organisasi (Khilji, 2006). Organisasi perbankan pada saat ini mengedepankan adanya

pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan sumber daya manusia (Johnson, 2018). Pada era modern seperti ini perusahaan perbankan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat menyusun pemimpin masa depan pada organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pengembangan SDM dalam suatu organisasi merupakan proses panjang untuk menggapai misi organisasi dan mempersiapkan karyawan untuk mempunyai kompetensi yang tinggi (Luna, 2012).

Kinerja karyawan diketahui dapat ditingkatkan lewat pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir diartikan sebagai pencapaian karyawan terhadap pekerjaannya, atasan puas dengan pekerjaan bawahannya dan seluruh karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya (Sluis & Poell, 2003). Kegiatan pengembangan karir karyawan akan menimbulkan dampak positif terhadap karyawan yang mana akan meningkatkan performa kerjanya terhadap organisasi. Dengan diberikannya pengembangan karir secara berkelanjutan diharapkan karyawan dapat meningkatkan mobilitasnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Kajian sebelumnya dari (Ali et al., 2019) mengungkapkan bahwasanya pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja karyawan pada bank komersial di Pakistan. Hasil serupa juga diungkapkan dalam kajian dari Noviyanti (2020) yang mengungkapkan bahwasanya pengembangan karir turut meningkatkan kinerja karyawan pada pegawai Bank Syariah Mandiri Regional Jakarta.

Pengembangan karir merupakan strategi yang terfokus pada pengembangan individu untuk turut meningkatkan performa organisasi dengan memberi kesempatan pelatihan yang sama terhadap keseluruhan karyawan. Berkesinambungan dengan

dampaknya, pengembangan karir turut berkontribusi guna meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Bahkan dalam studi yang dilaksanakan oleh Ellis (2015) menyatakan bahwasanya dengan memilih individu yang telah terqualifikasi dan mendapatkan pelatihan yang kompeten ialah aspek yang membantu manajerial dalam memilih karyawan mana yang harus diberikan kenaikan pangkat. Selbihnya, pengembangan karir yang profesional mampu memberi perencanaan strategi yang memadai bagi organisasi untuk turut meraih tujuannya.

Determinan lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yakni kompetensi. Kompetensi merupakan komponen penting dari kesuksesan SDM dalam menggapai misi organisasi. Karyawan yang berkompeten dikatakan sebagai karyawan yang mempunyai kemampuan, yang mana mengacu kepada kemampuan individu untuk berperilaku dan bertindak dengan cara yang membantu mereka menuntaskan tanggung jawab pekerjaan Amrutha & Geetha (2021). Lebih lanjut lagi Tang & Van Den Berghe (2020) menyatakan bahwasanya individu dengan tingkat keahlian tinggi biasanya mempunyai banyak potensi dalam hal dinamika kerja, sebaliknya tingkat kemalasan yang tinggi mencerminkan tingkat dinamika kerja yang rendah sehingga dapat dikatakan untuk menghadapi persaingan dalam dan luar organisasi dibutuhkan karyawan yang berkompeten sebagai solusi guna meraih SDM yang berkeunggulan dalam organisasi seperti halnya dalam pemecahan masalah, dengan kata lain kompetensi personal mempunyai peran vital dalam menggapai tujuan organisasi.

Kajian yang dilaksanakan oleh Arifin (2020) mengungkapkan bahwasanya kompetensi yang unggul pada pegawai Bank Syariah Aceh mampu meningkatkan

kinerja karyawan secara positif. Sementara itu hasil serupa diungkapkan dalam kajian dari Sitindalon (2021) yang turut menjabarkan bahwasanya peningkatan kompetensi secara positif mampu meningkatkan kinerja pegawai Bank BPR Nusantara Bona Pasogit Group Regional Jawa Barat dan Banten. Namun tidak sejalan dengan hasil yang dilakukan yang diperoleh Dhermawan et.al (2012), Hidayat (2021), Nurlindah & Rahim (2018) dimana kompetensi tak signifikan atas kinerja.

Faktor lain penunjang kinerja karyawan ialah kepuasan kerja. Dijabarkan oleh Robbins (2002) kepuasan kerja ialah perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja, tanggung jawab pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Kepuasan kerja juga mencakup sejauh mana individu merasa terpenuhi dengan pencapaian pribadi dan profesionalnya di tempat kerja, serta sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pribadi mereka. (Munandar, 2010) Kepuasan kerja menandakan tingkah tenaga kerja atas pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan kepuasan baik dalam proses dan hasil pekerjaan akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kajian ini selaras dengan kajian dari Arif (2019) yang menghasilkan Kepuasan Kerja punya pengaruh positif dan besar terhadap Kinerja Karyawan. Tapi pada kajian dari Basri & Rauf (2021) serta Hatta et al. (2017) menghasilkan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Contoh jenis perusahaan yang meningkatkan kinerja karyawan ialah perusahaan sektor perbankan yakni Bank Jateng, sebuah lembaga keuangan yang

beroperasi di sektor perbankan, disusun Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah dan semua pemerintah di Kabupaten / Kota di wilayah tersebut. Sebagai bank regional, Bank Jateng beroperasi di lingkup geografis Jawa Tengah, fokus pada layanan di wilayah tersebut. Sejalan dengan tujuan dan misinya, Bank Jateng berkomitmen untuk merealisasikannya melalui pelaksanaan aktivitas bisnis di sektor perbankan dan layanan keuangan untuk klien individu, entitas pemerintah dan lainnya.

Pengembangan karir karyawan merupakan salah satu strategi Bank Jateng Cabang Utama salam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi bentuk perhatian Bank Jateng Cabang Utama terhadap karyawannya dalam membantu merencanakan karir masa depan dan mengembangkan diri secara optimal serta meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir dilaksanakan melalui berbagai kegiatan pegawaiian dapat berupa kursus dan pelatihan. Pengembangan karir yang telah dilaksanakan Bank Jateng dan keikutsertaan karyawan telah terperinci pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Penelitian Pengembangan Karir Karyawan Bank Jateng Cabang Utama Tahun 2022

No.	Pengembangan Karir	Jumlah Keikutsertaan Karyawan	Persentase
1.	Pendidikan Karier	8	5,5%
2.	Pendidikan Profesi	2	1,3%
3.	Keterampilan	23	15,8%
4.	Kursus	2	1,3%
5.	Pelatihan	2	1,3%
6.	Penataran	2	1,3%
7.	Seminar	25	17,2%
8.	Lokakarya	28	19,3%
9.	Pelatihan Manajemen dan Teknis	30	20,6%

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasar atas hasil *pra research* peneliti memperoleh hasil mengenai pengembangan karir karyawan pada Bank Jateng Cabang Utama. Diketahui bahwasanya hingga bulan Mei 2023 jumlah karyawan total pada Bank Jateng Cabang Utama yakni berjumlah 145 karyawan. Berdasar atas Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwasanya dalam pengembangan karyawan dalam kategori pendidikan profesional, pembelajaran pekerjaan, keahlian, program, pembinaan, pelajaran, simposium, workshop, dan pembinaan manajemen serta teknis masih tergolong rendah dengan adanya tingkat partisipasi karyawan yang rendah dan masih belum menggapai 50% dari pegawai. Hal ini menjadi kekurangan Bank Jateng dimana pengembangan karir masih rendah dimana karyawan yang teredukasi akan pengembangan karir masih sedikit serta berbagai upaya pengembangan karir yang diberikan Bank Jateng Cabang Utama sebagai peningkatan kompetensi yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dalam meraih jenjang karir yang disediakan serta pengetahuan atas jenjang karir yang disampaikan pada pendidikan dan pelatihan karir. Pelatihan ini menjadi syarat untuk meningkatkan jenjang karir.

Jenjang karir pada Bank Jateng Cabang Utama dimulai dari menjadi seorang Teller. Teller bertanggung jawab melayani nasabah mengenai transaksi keuangan. Selanjutnya posisi Customer Service yang bertugas menjaga hubungan baik dengan nasabah. Kemudian posisi Back Office pada bagian operasional seperti administrasi, logistik, hingga IT support. Setelah itu menjabat menjadi Sales Officer yang bertanggung jawab mencari nasabah, kemudian Staff Administrasi yang bertugas mengelola kas dan menyusun laporan keuangan. Dilanjutkan pada posisi Credit

Analyst yang mengumpulkan serta menganalisis data keuangan seluruh nasabah. Posisi Investment Banker memiliki tugas dan peran yang melibatkan aktivitas investasi. Posisi tertinggi kedua yakni Manajemen yang bertugas mengembangkan strategi dan mengelola operasional perusahaan. Posisi tertinggi pertama yakni Kepala Cabang bertanggung jawab memimpin kantor cabang.

Kompetensi karyawan menjadi faktor penentu kinerja karyawan. Ini disebabkan kompetensi sebagai dasar karyawan mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Kompetensi yang sesuai dengan job description yang diberikan dapat memaksimalkan output yang diberikan sehingga perusahaan perlu memperhatikan kompetensi karyawan. Kualifikasi menjadi karyawan bank antara lain memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA dengan nilai rata-rata yang perlu dipenuhi serta tamatan D1-S1 dengan nilai IPK yang perlu dicapai. Skill yang diperlukan sebagai pegawai bank adalah keterampilan berkomunikasi, analisis, berpikir kritis dan sistematis, berorientasi terhadap detail serta penguasaan bahasa asing. Karyawan Bank Jateng Cabang Utama diharapkan mempunyai kompetensi yang cukup dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini secara rinci tersaji dalam tabel 1.2

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Penelitian Kompetensi Karyawan Bank Jateng Cabang Utama 2022

No.	Pernyataan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1.	Saya mempunyai pemahaman yang memadai tentang tugas pekerjaan.	5	50%	5	50%
2.	Saya mengerti dan memahami prinsip-prinsip perusahaan dengan baik.	7	70%	3	30%
3.	Saya mempunyai keahlian untuk menangani persoalan sejalan dengan tugas dan tanggung jawab saya.	4	40%	6	60%
4.	Saya yakin sikap yang baik terhadap rekan kerja sangat mendukung dalam menuntaskan tugas yang memerlukan kerjasama tim.	3	30%	7	70%

Sumber: Data Penelitian, 2023

Data dari Tabel 1.2 peneliti sebarakan kepada 10 (sepuluh) karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Hasil dari pra-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwasanya dalam hal kompetensi karyawan Bank Jateng Cabang Utama masih ditemukan jawaban dominasi "tidak" pada pernyataan ketiga " Saya mempunyai keahlian untuk menangani persoalan sejalan dengan tugas dan tanggung jawab saya", dan keempat " Saya yakin sikap yang baik terhadap rekan kerja sangat mendukung saat menuntaskan tugas yang memerlukan kerjasama tim". Kemudian berkaitan dengan kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama ditemukan hasil dalam pra penelitian berikut.

**Tabel 1.3 Hasil Pra-Penelitian Kinerja Karyawan Bank Jateng
Cabang Utama 2022**

No.	Pencapaian Target (Bulan)	Persentase (%)
1.	Januari	73%
2.	Februari	103%
3.	Maret	297%
4.	April	4%
5.	Mei	45%
6.	Juni	70%
7.	Juli	76%
8.	Agustus	60%
9.	September	61%
10.	Oktober	46%
11.	November	29%
12.	Desember	23%

Sumber: Data penelitian, 2023

Data mengenai kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama merupakan data pencapaian target pada tahun 2022. Berdasar atas Tabel 1.3, disimpulkan bahwasanya dalam pencapaian target pada tahun 2022 hanya pada bulan Februari dan bulan Maret karyawan Bank Jateng Cabang Utama mampu melakukan pencapaian maksimal lebih dari 100%. Kemudian pada tahun 2022 sendiri dalam hal pencapaian target terendah yakni pada bulan April yang hanya menggapai 4%. Lebih lanjut lagi, dalam kurun waktu bulan terakhir yakni sejak bulan September hingga Desember pencapaian target mulai menurun hingga berada di persentase 23% pada bulan Desember.

Berdasar atas data karyawan Bank Jateng Cabang Utama terkait pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja karyawan mengindikasikan masih rendahnya partisipasi dalam pengembangan karir dan kompetensi dalam melakukan pekerjaan serta target kinerja karyawan yang menurun membuat penulis menjalankan kajian judulnya

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

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan ialah situasi atau kondisi yang menimbulkan kesulitan, hambatan, atau ketidaknyamanan bagi individu atau organisasi (Sugiyono, 2006). Guna mengaruhi perlombaan ketat perusahaan, karyawan Bank Jateng Cabang Utama dituntut untuk makin produktif dan mempunyai kinerja serta kemampuan yang berdaya saing agar mampu berkontribusi maksimal dalam pemenuhan target yang telah ditetapkan oleh karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Untuk itu, diperlukan adanya pengembangan karir, kompetensi, dan kepuasan kerja yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Utama. Dengan keberadaan situasi tersebut, dapat didefinisikan isu masalah kajian ini, yakni:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Utama?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Cabang Utama?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar atas rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Guna menganalisa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
2. Guna menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
3. Guna menganalisa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
4. Guna menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
5. Guna menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
6. Guna menganalisa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

7. Guna menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Perolehan kajian ini diinginkan bisa bermanfaat untuk pengembangan teori mengenai perilaku organisasi pada bidang kinerja karyawan, kepuasan karyawan, kompetensi serta pengembangan karir.

2. Kegunaan Praktis

Perolehan kajian ini diinginkan bisa jadi acuan dan pedoman untuk elemen internal Bank Jateng Cabang Utama guna mengelola SDM-nya mendukung tata rencana dan perairan misinya, sehingga target yang ditetapkan oleh Bank Jateng Cabang Utama dapat terealisasi dengan maksimal.

3. Kegunaan Sosial

Perolehan kajian ini diinginkan bisa jadi acuan bagi peneliti berikutnya yang punya kesamaan lingkup serta sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam membuat keputusan.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merujuk pada tindakan dan interaksi individu-individu di dalamnya. Ini mencakup cara individu berperilaku, berinteraksi, dan beradaptasi dalam lingkungan kerja. Perilaku organisasi juga melibatkan dinamika kelompok,

komunikasi, kepemimpinan, dan budaya kerja di dalam organisasi tersebut. Studi tentang perilaku organisasi bertujuan untuk memahami bagaimana individu dan kelompok berperilaku di tempat kerja, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2017), perilaku organisasi merupakan domain kajian yang memeriksa tindakan yang memengaruhi individu, kelompok, dan struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja dalam organisasi. Perilaku anggota organisasi diberi pengaruh oleh dua faktor, yakni:

1. Perilaku internal, merupakan perilaku yang terpengaruh oleh aspek genetika, merupakan warisan dari orang tua.
2. Perilaku eksternal, merupakan perilaku yang terpengaruh oleh faktor luar, contohnya faktor lingkungan.

Bisa diambil simpulan bahwasanyaasanya perilaku organisasi mengacu pada tindakan dan interaksi individu dalam sebuah organisasi, termasuk interaksi dalam kelompok, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Studi perilaku organisasi bertujuan memahami bagaimana individu dan kelompok berperilaku di tempat kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Faktor internal seperti genetika dan eksternal seperti lingkungan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Ini menjadi fokus studi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi. Perilaku organisasi penting untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan.

1.5.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya ialah proses berkelanjutan yang melibatkan identifikasi dan pengembangan keterampilan, wawasan, dan pengalaman individu untuk menggapai tujuan karirnya. Ini melibatkan penentuan jalur karir yang diinginkan, serta upaya aktif untuk meningkatkan kompetensi dan menggapai pencapaian yang diinginkan dalam karir. Proses ini dapat melibatkan pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pembangunan jaringan profesional. Pengembangan karir bertujuan untuk memungkinkan individu menggapai potensi penuhnya dalam karirnya, memperluas peluang untuk kemajuan, dan menggapai kepuasan kerja yang lebih besar.

Menurut Sinambela (2019), pengembangan karir ialah proses yang tujuannya guna meningkatkan kecakapan individu dalam menggapai misi karirnya lewat pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pembangunan jaringan profesional. Sedangkan Mangkunegara (2019) memaknainya sebagai proses yang melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan, wawasan, dan pengalaman individu agar dapat menggapai tujuan karirnya. Ini melibatkan berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pembinaan hubungan profesional untuk memajukan karir seseorang.

Dari berbagai pandangan ahli, bisa diambil simpualn bahwasanya pengembangan karir merupakan suatu proses yang terus-menerus, di mana individu melakukan identifikasi dan pengembangan keterampilan, wawasan, dan pengalaman guna menggapai tujuan karirnya. Hal ini mencakup penentuan jalur karir yang

diinginkan dan upaya aktif dalam meningkatkan kompetensi serta menggapai pencapaian yang diharapkan. Proses ini melibatkan berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan membangun jaringan profesional. Tujuan dari pengembangan karir ialah memberi peluang kepada individu untuk menggapai potensi penuhnya dalam karir, memperluas peluang kemajuan, dan menggapai kepuasan kerja yang lebih besar sesuai dengan pemahaman dari berbagai sumber literatur..

Tujuan pengembangan karir menurut Muhammad Busro (2018) ialah:

1. Meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu dalam menggapai kesuksesan dalam karirnya.
2. Memberi peluang bagi individu untuk berkembang dan memajukan diri dalam bidang pekerjaan yang diminatinya.
3. Mengoptimalkan potensi individu sehingga mampu menggapai posisi dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.

Manfaat pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018) yakni:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan

Pengembangan karir membantu karyawan menaikkan keterampilan, wawasan, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka. Dengan pelatihan, pendidikan lanjutan, dan pengalaman kerja yang disediakan dalam pengembangan karir, karyawan dapat memperoleh kemampuan baru atau meningkatkan kemampuan yang sudah dipunyai, sehingga dapat lebih efektif dan produktif dalam pekerjaan mereka.

2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan

Melalui pengembangan karir, organisasi dapat menyusun SDM yang lebih punya kualitas baik dan berkemampuan. Diberinya ruang yang luas pada karyawan untuk mengembangkan diri mereka, organisasi akan punya lebih banyak karyawan yang mempunyai keterampilan dan kompetensi yang sejalan dengan keperluan perusahaan. Hal ini akan meningkatkan ketersediaan karyawan yang berkualitas untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan menghadapi tantangan yang mungkin timbul dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Indikator guna menilai pengembangan karir dikatakan oleh (Rivai, 2015) yakni berupa:

1. Pelatihan

Mengacu pada partisipasi karyawan dalam pelatihan dan pengembangan yang dijalankan oleh organisasi. Makin banyak karyawan yang mengikuti pelatihan-pelatihan ini, makin efektif program pengembangan karir dalam meningkatkan keterampilan dan wawasan mereka. Evaluasi efektivitas pelatihan juga dapat dilaksanakan dengan mengukur peningkatan kinerja atau keberhasilan karyawan setelah mengikuti pelatihan.

2. Perlakuan yang Adil dalam Berkarir

Kesetaraan dan ruang yang sama bagi semua karyawan dalam mengakses peluang pengembangan karir, tanpa adanya diskriminasi atau praktek-praktek yang tidak adil dalam proses promosi atau penempatan jabatan. Pengukuran dapat

dilaksanakan dengan menganalisa pola promosi dan kesempatan pengembangan karir antara berbagai kelompok karyawan di organisasi.

3. Informasi Karir

Ketersediaan informasi tentang peluang karir yang ada di dalam organisasi, termasuk deskripsi posisi, persyaratan, dan proses seleksi. Ketersediaan informasi yang jelas dan terbuka akan membantu karyawan untuk merencanakan pengembangan karir mereka secara lebih efektif dan membuat keputusan yang tepat terkait dengan langkah-langkah karir yang ingin diambil..

4. Promosi

Seberapa sering karyawan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi sebagai hasil dari pengembangan karir. Tingkat promosi yang tinggi mencerminkan bahwasanya program pengembangan karir efektif dalam mengidentifikasi, menilai, dan menyiapkan karyawan agar disiplin atas tugasnya. Evaluasi promosi juga dapat melibatkan penilaian terhadap keberhasilan karyawan dalam peran baru mereka dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.5.3 Kompetensi

Kompetensi ialah wawasan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan individu guna menuntaskan kerjanya. Istilah "competence" dan "competent" sering dipakai untuk menggambarkan kemampuan seseorang dalam menerapkan kompetensi-kompetensi tersebut dengan efektif. Ini tidak hanya mencakup aspek teknis seperti keterampilan dalam memakai peralatan atau software, tetapi juga kemampuan untuk

berkomunikasi, bekerja dalam tim, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan perubahan. Dengan mempunyai kompetensi yang sesuai, seseorang dianggap "competent" atau mampu untuk melakukan tugas-tugas dengan baik dalam lingkungan kerja mereka. (Ernita, 2018). Kompetensi ialah kemampuan yang dipunyai oleh orang guna menjalankan kerjanya dengan tepat dan unggul, yang didasarkan pada wawasan, ide, kreativitas, dan tingkah lakunya. Menurut Edison et al. (2017), kompetensi ini ialah aset yang penting dalam keberhasilan individu dalam pekerjaan. Sebaliknya, Herawati (2020) mengemukakan bahwasanya kompetensi ialah hasil dari sikap dan tindakan individu yang dapat dievaluasi berdasarkan kualitasnya. Meskipun begitu, kemampuan kuantitatif ialah kemampuan yang dapat diukur dan dinilai berdasarkan angka atau ukuran tertentu.

Dari berbagai pandangan tersebut, diambil simpulan bahwasanya kompetensi ialah gabungan dari pada wawasan, ide, kreativitas, dan tingkah lakunya yang dipunyai oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Wawasan merujuk pada pemahaman tentang konsep dan informasi yang relevan, keterampilan mencakup kemampuan teknis dan praktis yang diperlukan, sedangkan sikap meliputi sikap mental dan perilaku yang mendukung dalam melakukan pekerjaan. Sementara itu, kemampuan kualitatif mencerminkan aspek sikap dan perilaku yang dinilai berdasarkan kualitasnya, sementara kemampuan kuantitatif dapat diukur dan dinilai secara numerik. Keseluruhan, kompetensi menjadi landasan penting dalam menggapai keberhasilan dan kinerja optimal dalam lingkungan kerja.

Menurut Sanjaya (2005), kompetensi dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: kompetensi individu, yang terkait dengan pengembangan kepribadian (personal competency); kompetensi profesional, yang terkait dengan kemampuan atau keterampilan dalam menuntaskan tugas-tugas tertentu; dan kompetensi interpersonal, yang terkait dengan hubungan sosial dan kepentingan masyarakat.

Di lain sisi, Kunandar (2007), kompetensi dibaginya jadi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual: Merupakan kemampuan individu dalam memahami, menganalisa, dan memakai wawasan secara efektif. Ini mencakup kemampuan berpikir kritis, kreativitas, pemecahan masalah, dan kemampuan berkomunikasi secara efektif.
2. Kompetensi fisik: Merupakan kemampuan fisik atau motorik individu dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Ini melibatkan keterampilan dan kebugaran fisik yang diperlukan untuk menuntaskan pekerjaan dengan baik.
3. Kompetensi pribadi: Merujuk pada karakteristik kepribadian individu yang memengaruhi perilaku dan interaksi mereka dengan orang lain. Ini mencakup aspek seperti motivasi, integritas, etika kerja, dan tanggung jawab pribadi.
4. Kompetensi sosial: Merupakan kemampuan individu untuk berinteraksi dan gotong royong dengan orang lainnya. Ini mencakup kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, kerja tim, empati, dan kemampuan menjalin hubungan yang baik.
5. Kompetensi spiritual: Merupakan dimensi kehidupan individu yang terkait dengan nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan hidup yang memberi makna dan

tujuan bagi kegiatan mereka. Ini mencakup kepedulian, ketulusan, empati, dan kesadaran diri terhadap nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mendalam..

Manfaat dari penggunaan kompetensi.

Menurut Sutrisno (2009), ide tentang kompetensi makin merajalela dan telah banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar karena berbagai alasan. Alasan-alasan penggunaan kompetensi tersebut termasuk:

1. Mendalami standar kerja dan tujuannya: Kompetensi membantu mengidentifikasi kreativitas, dan perilaku yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan atau peran tertentu. Dengan menetapkan kompetensi yang jelas, perusahaan dapat mengkomunikasikan harapan dan standar kinerja kepada karyawan dengan lebih jelas dan spesifik.
2. Menjadi alat seleksi karyawan: memungkinkan perusahaan untuk menilai kesesuaian kandidat dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dengan mengukur kompetensi yang relevan, perusahaan dapat memastikan bahwasanya karyawan yang dipilih mempunyai kemampuan dan potensi untuk berhasil dalam peran yang ditawarkan.
3. Memaksimalkan produktivitas: Dengan memastikan bahwasanya karyawan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas-tugas mereka, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam lingkungan kerja. Karyawan yang mempunyai keterampilan dan wawasan yang sesuai cenderung lebih mampu untuk menuntaskan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

4. Pengembangan sistem remunerasi: Dipakai sebagai dasar guna memupuk sistem remunerasi yang adil dan berbasis kinerja. Dengan mengukur kinerja karyawan berdasarkan pencapaian kompetensi yang diharapkan, entitas bisa memberi penghargaan dan insentif kepada karyawan yang berhasil menggapai standar yang ditetapkan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan: Kompetensi juga membantu entitas saat mengaruhi transformasi lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis. Dengan mempunyai karyawan yang mempunyai kompetensi yang relevan dan diversifikasi, perusahaan dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam tuntutan pasar, teknologi, atau regulasi.
6. Menyocokkan perilaku kerja dengan nilai organisasi: Dengan menetapkan kompetensi yang sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi, perusahaan dapat memastikan bahwasanya perilaku karyawan selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Ini membantu menyusun lingkungan kerja yang koheren dan mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Indikator yang guna menilai variabel kompetensi menurut Ruky (2006) yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*). Mengacu pada sifat-sifat atau karakteristik pribadi individu yang memengaruhi perilaku dan kinerja mereka dalam pekerjaan. Ini mencakup aspek seperti kejujuran, ketekunan, tanggung jawab, dan inisiatif.
2. Konsep diri (*self concept*). Merujuk pada persepsi individu tentang diri mereka sendiri, termasuk keyakinan, nilai-nilai, dan pandangan mereka tentang kemampuan dan kelemahan mereka dalam konteks pekerjaan atau situasi tertentu

3. Keterampilan (*skill*). Mengacu pada kemampuan teknis, wawasan, atau keterampilan praktis yang dimiliki individu untuk menuntaskan tugas atau pekerjaan tertentu dengan baik. Ini bisa berupa keterampilan komunikasi, analitis, manajerial, atau teknis, tergantung pada jenis pekerjaan atau bidang industri.
4. Motivasi kerja (*motives*) Merujuk pada dorongan atau faktor internal yang mendorong individu untuk menggapai tujuan atau kinerja yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Motivasi kerja dapat berupa dorongan intrinsik, seperti kepuasan atas pencapaian atau rasa tanggung jawab, atau ekstrinsik, seperti pengakuan atau imbalan materiil.

1.5.4 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja ialah tingkat kebahagiaan, kepuasan, atau kepuasan yang dirasa oleh orang atas kerjanya seperti persepsi individu tentang sejauh mana pekerjaannya memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, relasi interpersonal, pengakuan, kesempatan untuk pengembangan karir, dan perasaan prestasi dalam pekerjaan. Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja mencerminkan sikap keseluruhan individu terhadap pekerjaannya. Munandar (2010) juga menyatakan bahwasanya kepuasan kerja ialah hasil akhir dari tingkat kesenangan atau ketidakpuasan seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana sikap individu atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja ialah hasil dari penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya, seperti rasa positif atau negatif yang dirasakan individu

terhadap banyak segi pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, relasi interpersonal, pengakuan, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai individu terpenuhi dalam konteks pekerjaan mereka, serta sejauh mana mereka merasa terhubung dan puas dengan peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja ialah cerminan umum individu atas pekerjaannya. Handoko (2001) juga menegaskan bahwasanya kepuasan kerja ialah kondisi emosi yang menyenangkan atau sebaliknya dari perspektif karyawan dalam menilai pekerjaannya.

Dari berbagai pandangan ahli, bisa diambil simpulan bahwasanya kepuasan kerja merujuk pada evaluasi umum yang dilaksanakan individu atas pekerjaannya. Ini mencakup perasaan positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai individu terpenuhi dalam konteks pekerjaan mereka. Evaluasi ini dapat mempengaruhi emosi karyawan terhadap pekerjaan mereka, baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan. Keseluruhan, kepuasan kerja merupakan gambaran dari bagaimana individu menilai dan merespons pekerjaan mereka, yang dapat memengaruhi kinerja, kesejahteraan, dan retensi dalam organisasi.

Teori kepuasan kerja berusaha untuk menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan dalam kepuasan terhadap pekerjaan di antara individu. Ada beberapa teori kepuasan kerja, tetapi pada dasarnya ada tiga teori yang secara umum dikenal untuk menjelaskan fenomena ini. (Mangkunegara, 2017)

1. Teori keseimbangan

Teori ini mengemukakan bahwasanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara apa yang diharapkan persolan dari pekerjaannya dengan apa yang diperolehnya. Menurut teori ini, ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaan dapat menghasilkan ketidakpuasan.

2. Teori perbedaan

Teori ini berfokus pada perbandingan individu terhadap pekerjaannya dengan orang lain. Individu cenderung membandingkan kondisi kerja, imbalan, dan penghargaan yang mereka terima dengan rekan-rekan mereka. Persepsi kesenjangan dalam perlakuan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Teori ini menekankan bahwasanya puasnya kerja tergantung pada sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dasar, psikologis, dan sosial individu. Individu yang merasa kebutuhan mereka terpenuhi dalam konteks pekerjaan cenderung lebih puas.

4. Teori pandangan kelompok

Teori ini mengacu pada pengaruh pandangan kelompok atau norma sosial terhadap kepuasan kerja individu. Persepsi individu tentang apakah rekan-rekan kerja atau kelompok mereka mendukung dan menghargai mereka dapat memberi pengaruh atas kepuasan kerja mereka.

Kepuasan merujuk pada hasil yang dirasa oleh karyawan. Bilamana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, dia cenderung akan tetap bekerja di perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bisa dibagi jadi dua, yakni faktor intrinsik datangnya dalam individu tersebut, juga faktor ekstrinsik ialah datangnya dari luar individu tersebut. Ada berbagai faktor yang memberi pengaruh atas kepuasan kerja menurut (Mangkunegara, 2017) :

1. Faktor pegawai, mencakup karakteristik individu yang menjadi bagian dari tenaga kerja suatu organisasi. Ini meliputi aspek seperti kebutuhan, nilai-nilai, harapan, dan preferensi karyawan. Faktor-faktor personal seperti kemampuan, kepribadian, motivasi, dan tingkat kepuasan dalam kehidupan pribadi juga memengaruhi kepuasan kerja.
2. Faktor pekerjaan, melibatkan elemen-elemen yang terkait langsung dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dipunyai oleh karyawan dalam pekerjaannya. Ini mencakup kejelasan peran, tingkat kendali atas pekerjaan, variasi tugas, kesempatan untuk berkembang, serta tingkat keterlibatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Makin baik kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kebutuhan dan preferensi individu, makin tinggi kepuasan kerja yang akan dirasakan.

Diperluas oleh Robbins (2003) bahwasanya kepuasan kerja dapat dipengaruhi banyak faktor, beberapa diantaranya ialah:

1. Pekerjaan yang menantang, memberi ruang guna karyawan untuk memakai kemampuan dan keterampilan mereka secara optimal. Ketika karyawan mempunyai tugas-tugas yang menantang, mereka merasa terlibat dan terstimulasi secara intelektual. Ini membantu mencegah kebosanan dan rutinitas yang dapat mengurangi kepuasan kerja. Selain itu, tantangan dalam pekerjaan juga dapat meningkatkan motivasi dan rasa pencapaian ketika karyawan berhasil menuntaskan tugas-tugas yang sulit.
2. Penghargaan yang sesuai, penghargaan yang sesuai merujuk pada pengakuan dan imbalan yang diberi pada karyawan sejalan dengan kinerjanya. Bilamana itu proporsional bisa menaikkan motivasi dan puseranya mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung, kondisi kerja yang mendukung mencakup area kerja yang aman, nyaman, dan efisien. Faktor-faktor seperti fasilitas kerja yang memadai, sistem manajemen yang baik, dan kebijakan yang adil dan konsisten dapat menyusun atmosfer kerja yang positif. Karyawan cenderung merasa lebih puas ketika mereka bekerja di lingkungan yang mendukung, di mana mereka dapat bekerja secara efektif tanpa hambatan yang tidak perlu.
4. Kolega/rekan kerja yang suportif, hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat berkontribusi banyak atas kepuasan kerja. Karyawan yang punya hubungan yang positif dan suportif dengan kolega mereka merasa lebih termotivasi dan terhubung dengan pekerjaan mereka. Dukungan sosial dari rekan kerja dapat membantu mengatasi tantangan dan stres dalam pekerjaan, serta menyusun area kerja yang

menyenangkan dan kolaboratif. Hal ini bisa menaikkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menurut Davis et al., (1985) ada beberapa dampak yang secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Turnover

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang signifikan dengan tingkat turnover karyawan di suatu organisasi. Karyawan yang tidak puas lebih mempunyai keinginan yang lebih besar untuk keluar dari pekerjaan mereka. Tingkat turnover yang tinggi dapat menjadi indikator kurangnya kepuasan kerja di antara karyawan. Dalam jangka panjang, tingkat turnover yang tinggi dapat menyebabkan biaya tambahan bagi perusahaan, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan untuk mengganti karyawan yang pergi.

2. Tingkat kehadiran karyawan (absensi)

Kepuasan kerja juga memengaruhi tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasakan puas atas kerjanya, akan lebih termotivasi untuk hadir secara teratur. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas mungkin mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi. Absensi yang tinggi dapat mengganggu produktivitas dan kinerja tim, serta menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan. (Davis, 1985).

3. Aspirasi

Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi aspirasi dan tujuan karir karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih untuk tetap setia pada posisi mereka saat ini dan memperjuangkan kemajuan di dalamnya. Namun, karyawan yang tidak puas mungkin mulai mencari peluang karir yang lebih baik di tempat lain. Perasaan puas atau tidak puas dalam pekerjaan dapat mempengaruhi ambisi dan motivasi karyawan untuk menggapai tujuan karir mereka.

Disampaikan Robbins (2003), terdapat indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. Rasa Puas Terhadap Kompensasi

Indikator ini mengacu pada tingkat kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Ini mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Karyawan yang merasa bahwasanya mereka dihargai secara adil dan diberikan kompensasi yang memadai cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Pekerjaan yang menantang

Indikator ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan karyawan memberi tantangan yang memotivasi dan memungkinkan pengembangan keterampilan. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka menantang, memungkinkan untuk pertumbuhan, dan memberi kesempatan untuk menggapai prestasi pribadi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

3. Rasa Puas Terhadap Hubungan dengan Rekan kerja

Indikator ini menggambarkan tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang mempunyai hubungan yang baik dan mendukung dengan rekan kerja mereka cenderung merasa lebih puas. Hubungan yang positif dan kolaboratif dengan rekan kerja dapat meningkatkan kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

4. Rasa Puas Terhadap Kondisi Kerja

Indikator ini mencakup berbagai aspek lingkungan kerja fisik dan psikologis di tempat kerja. Ini termasuk faktor seperti keamanan, kenyamanan, kebersihan, dan fasilitas kerja yang memadai. Karyawan yang merasa kondisi kerja mereka memenuhi standar yang layak dan mendukung produktivitas cenderung lebih puas.

5. Rasa Puas Terhadap Fasilitas yang Diberikan Perusahaan

Indikator ini mencerminkan kepuasan karyawan terhadap fasilitas dan layanan yang disediakan oleh perusahaan. Ini dapat mencakup fasilitas seperti tempat parkir, kantin, ruang istirahat, program kesejahteraan karyawan, dan lainnya. Karyawan yang merasa perusahaan memberi fasilitas yang memadai untuk mendukung kesejahteraan mereka cenderung lebih puas dengan lingkungan kerja mereka.

1.5.5 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja, yang berasal dari kata job performance dan actual performance, merujuk pada seberapa baik individu atau kelompok menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk mereka. Job performance mengacu pada seberapa baik individu

atau kelompok melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan posisi atau pekerjaan mereka. Actual performance, di sisi lain, mengukur kinerja sesungguhnya individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut dalam konteks pekerjaan yang sebenarnya. Jadi, kinerja karyawan ialah evaluasi terhadap sejauh mana mereka berhasil memenuhi atau melebihi harapan yang ditetapkan dalam pekerjaan mereka. (Mangkunegara, 2017).

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja menggambarkan pencapaian seseorang dalam menuntaskan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sementara menurut Hasibuan (2005), kinerja merujuk pada hasil kerja individu yang didasarkan pada keahlian, pengalaman, dan dedikasi, serta dilihat dari aspek waktu. Dalam intinya, keduanya menjelaskan bahwasanya kinerja ialah evaluasi atas kemampuan seseorang dalam menuntaskan tugas yang diberikan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti keahlian, pengalaman, dan kesungguhan, serta hasil yang dihasilkan dalam kualitas dan kuantitas.

Dari berbagai pemaknaan itu, bisa diambil simpulan bahwasanya kinerja karyawan ialah evaluasi terhadap pencapaian seseorang dalam menuntaskan tugasnya, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Definisi ini menggambarkan bahwasanya kinerja karyawan tidak hanya melibatkan kemampuan teknis, tetapi juga mempertimbangkan faktor seperti keahlian, pengalaman, dan komitmen. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan gambaran

holistik atas hasil kerja individu dalam menggapai tujuan dan tanggung jawab yang diberikan dalam konteks waktu tertentu.

Faktor-faktor yang memberi pengaruh atas kinerja menurut Suharto & Cahyono (2005) yakni::

1. Kemampuan: Ini mencakup keterampilan, wawasan, dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Kejelasan dan penerimaan peran: Merupakan sejauh mana seorang karyawan memahami dan menerima tanggung jawab serta tugas yang diberikan kepadanya dalam pekerjaannya.
3. Tingkat motivasi: Mencerminkan seberapa besar dorongan atau semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya.
4. Kompetensi: Merujuk pada kemampuan dan kualifikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.
5. Fasilitas kerja: Meliputi fasilitas guna mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya.
6. Budaya kerja: Mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang berlaku di lingkungan kerja, yang dapat memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan.
7. Kepemimpinan: Merujuk pada gaya dan kualitas kepemimpinan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan tingkat kepuasan karyawan.
8. Disiplin kerja: Mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat mematuhi aturan, norma, dan prosedur yang berlaku dalam melaksanakan tugasnya.

Kriteria kinerja merujuk pada aspek di mana kinerja individu atau kelompok dievaluasi. Evaluasi tersebut mencakup kinerja yang dilaksanakan oleh individu atau kelompok secara independen, serta strategi yang mereka gunakan untuk menggapai tujuan organisasi. Saat menilai suatu kinerja, perusahaan dapat memakai 3 tipe kriteria yakni:.

1. Kriteria berdasar atas kepribadian (*trait based criteria*), pendekatan ini menilai kinerja berdasarkan karakteristik kepribadian individu, seperti kepemimpinan, integritas, inisiatif, dan ketekunan. Penilaian dilaksanakan berdasarkan atribut-atribut kepribadian yang dianggap penting untuk sukses dalam peran kerja tertentu. Meskipun dapat memberi wawasan tentang potensi individu, pendekatan ini rentan terhadap subjektivitas dan bias, karena penilaian cenderung didasarkan pada persepsi dan interpretasi.
2. Kriteria berdasar atas perilaku (*behavior criteria*), pendekatan ini menekankan pada perilaku yang ditampilkan oleh individu dalam konteks pekerjaan. Penilaian dilaksanakan berdasarkan tindakan konkret yang dapat diamati dan diukur, seperti kerjasama, kedisiplinan, inisiatif, dan komunikasi. Pendekatan ini lebih objektif karena fokus pada perilaku yang dapat diamati, namun membutuhkan kerangka evaluasi yang jelas untuk menghindari interpretasi yang salah.
3. Kriteria berdasar atas hasil, menilai kinerja berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh individu atau tim dalam menggapai tujuan yang ditetapkan. Penilaian dilaksanakan berdasarkan pencapaian target, produktivitas, efisiensi, dan hasil kerja lainnya. Meskipun pendekatan ini memberi gambaran konkret tentang

kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, namun dapat mengabaikan aspek-aspek penting dari proses kerja dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi hasil.

Indikator yang dapat dipakai guna menilai kinerja karyawan menurut Robbins (2003) ialah:

1. Kualitas Kerja

Indikator ini mengukur seberapa baik pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan memenuhi standar atau spesifikasi yang ditetapkan. Ini mencakup tingkat akurasi, keandalan, dan keunggulan dalam hasil kerja. Kualitas kerja yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi atau melebihi harapan.

2. Kuantitas

Indikator ini mengukur jumlah atau volume pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Ini mencakup jumlah produksi, jumlah tugas yang diselesaikan, atau jumlah proyek yang ditangani. Kuantitas yang baik mencerminkan tingkat produktivitas yang tinggi dari seorang karyawan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu ialah mengevaluasi sejauh mana karyawan dapat menuntaskan pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. Ini mencakup kemampuan karyawan untuk mengikuti jadwal, memenuhi tenggat waktu, dan menghindari keterlambatan. Ketepatan waktu yang baik mencerminkan kedisiplinan dan pengelolaan waktu yang efektif.

4. Efektivitas

Indikator ini menilai sejauh mana hasil kerja karyawan menggapai tujuan yang ditetapkan. Ini mencakup sejauh mana karyawan berhasil menggapai target, memecahkan masalah dengan efektif, dan menggapai hasil yang diinginkan. Efektivitas yang tinggi mencerminkan kemampuan karyawan untuk menggapai hasil yang diinginkan dengan efisien.

5. Kemandirian

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan dapat bekerja secara mandiri tanpa bantuan atau pengawasan yang terus-menerus. Ini mencakup kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif, mengambil keputusan sendiri, dan menuntaskan tugas-tugas dengan sedikit supervisi. Kemandirian yang tinggi mencerminkan tingkat kompetensi dan tanggung jawab yang baik.

1.6 Pengaruh Antar Variabel

1.6.1 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Dijabarkan oleh Marwansyah (2014:208), pengembangan karir merujuk pada serangkaian kegiatan pengembangan individu yang dijalani seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Proses pengembangan karir melibatkan langkah-langkah untuk meningkatkan kemampuan kerja individu, yang bertujuan untuk meningkatkan performa mereka dalam menggapai tujuan karier yang diinginkan. Dukungan pengembangan karir dari perusahaan mendorong harapan akan umpan balik yang positif dari karyawan dalam bentuk kinerja yang unggul. Pengembangan karir

bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan yang pada gilirannya meningkatkan performa mereka. Ini menandakan bahwasanya dengan adanya pengembangan karir, karyawan merasa yakin tentang arah karier mereka di masa depan, sehingga mereka memberi kinerja yang optimal.

H1: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.2 Pengaruh Variabel Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang memberi pengaruh atas peningkatan kinerja karyawan ialah kompetensi. Kompetensi dalam konteks ini mengacu pada kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja dengan efisien dan efektif sesuai dengan spesialisasi dan keahlian mereka di bidang pekerjaan. Ini mencerminkan dedikasi tenaga kerja dalam menggapai hasil yang optimal melalui usaha keras yang mereka lakukan. Sesuai dengan temuan Abdi dan Wahid (2018), bilamana karyawan mempunyai tingkat kompetensi yang tinggi, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang mempunyai keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaan mereka cenderung lebih teliti dalam melaksanakan tugas mereka. Namun, hasil kajian yang dilaksanakan oleh Dhermawan et al. (2012) mencerminkan hasil yang berbeda, di mana kompetensi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.3 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Menggapai kepuasan kerja dapat dicapai melalui implementasi program pengembangan karir yang efektif oleh perusahaan bagi para karyawannya. Pengembangan karir mempunyai peran yang sangat vital bagi karyawan dan merupakan salah satu faktor penting dalam menyusun kepuasan kerja. Dengan adanya program pengembangan karir, karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan mengeksplorasi potensi yang dipunyai, sehingga memungkinkan mereka untuk tumbuh dan berkembang secara profesional. (Parimita dkk. 2015). Perusahaan harus memberi perhatian dan manajemen yang cermat terhadap program Pengembangan Karir mereka. Ini karena Pengembangan Karir berdampak secara signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan dan memantau dengan cermat upaya pengembangan karir bagi setiap karyawan dalam organisasi mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan dalam perusahaan.

H3: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.4 Pengaruh Variabel Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Kopetensi atau keahlian sangatlah krusial, karena bila seorang karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya, ada peluang besar bahwasanya dia akan menuntaskan tugasnya dengan baik. Namun, bilamana sebaliknya terjadi, performa karyawan akan terhambat karena tugas yang diberikan

tidak cocok dengan keahliannya. Hal ini akan menghasilkan kinerja yang kurang memuaskan. Kurang memuaskannya hasil kerja mempunyai dampak negatif pada tingkat kepuasan kerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.5 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2011) menjelaskan bahwasanya kepuasan kerja mencerminkan perasaan umum yang dipunyai oleh seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Saat seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung membawa sikap positif dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, bilamana kepuasan kerja rendah, mereka mungkin mencerminkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka.

H5: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.6 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan dalam pekerjaan bisa dicapai melalui implementasi program pengembangan karir yang efektif oleh perusahaan kepada para karyawan. Pengembangan karir memegang peranan penting bagi staf dan merupakan langkah esensial untuk menumbuhkan kepuasan dalam bekerja. Melalui pengembangan karir yang baik, individu diberi kesempatan untuk meningkatkan diri dan berkembang sesuai

dengan potensi yang dipunyai. Hal ini membuka peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri secara profesional dan pribadi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. (Parimita dkk. 2015). Penting bagi perusahaan untuk secara serius mempertimbangkan dan mengelola program Pengembangan Karir secara optimal. Pengembangan karir mempunyai dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu, perusahaan harus memberi perhatian yang cukup terhadap pengembangan karir setiap individu dalam organisasi mereka. Dengan memprioritaskan pengembangan karir karyawan, perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

H6 : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.6.7 Pengaruh Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kompetensi seorang karyawan berpotensi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, karena keberadaan kompetensi yang kuat dalam individu tersebut dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan hasil kerja yang optimal, karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Kinerja optimal juga dapat meningkatkan efisiensi dalam menggapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi. Selain itu, hasil kerja yang optimal akan mendapatkan pengakuan dari pimpinan, yang mana hal tersebut sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H7 : Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan studi yang dilaksanakan sebelum periode waktu tertentu yang mengkaji topik atau masalah yang sama atau serupa dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Kajian terdahulu menyediakan landasan teoritis dan pemahaman yang mendalam tentang topik yang diteliti, serta membantu mengidentifikasi kesenjangan wawasan yang masih perlu dieksplorasi. Berikut kajian terdahulu yang penulis kumpulkan dan selaras dengan kajian yang akan dilaksanakan, diantaranya yaitu:

Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
1.	“Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal” Zulqurnain Ali, Babak Mahmood dan Aqsa Mehreen (2019)	Untuk mengetahui	Metode Kuantitatif, olah data memakai SEM AMOS 24	Penelitian terhadap Pegawai tetap bank komersial di Pakistan, terdapat variabel yang berbeda yakni Sucession Planning dan Performance Apprasial	Terdapat variabel yang sama yakni pengembangan karir dan kinerja karyawan	Pengembangan Karir punya pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
2.	<p>“The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta”</p> <p>Dita Novitayanti, Muhammad Doddy, Nursanita Nasution (2020)</p>	Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Metode Kuantitatif, olah data memakai SEM PLS	Kajian terhadap Pegawai Bank Syariah Mandiri Regional Jakarta, perbedaan variabel yakni Motivasi	Terdapat variabel yang sama yakni pengembangan karir dan kinerja karyawan	Pengembangan Karir punya pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	<p>“The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence”</p> <p>A Hadi Arifin, Hendra Raza, Jumadil Saputra, dan Anwar Puteh (2020)</p>	Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel mediasi	Metode Kuantitatif, SEM AMOS	Kajian terhadap Pegawai Bank Syariah Aceh, Lhokseumawe, Indonesia, variabel berbeda yaitu variabel rekrutmen	Terdapat variabel yang sama yakni pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan	Kompetensi punya pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4.	<p>“The influence of Organizational Support and Management of Employee</p>	Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi, dan manajemen melalui	Metode Kuantitatif, olah data memakai AMOS	Kajian terhadap Pegawai Bank BPR Nusantara Bona Pasogit	Variabel yang sama yakni kompetensi dan kinerja karyawan	Kompetensi punya pengaruh positif signifikan terhadap

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
	Performance Marketing in Mediation by Competence” Magus Sitindaon, Hery Winoto, dan Melitina Tecoalu (2021)	kompetensi terhadap kinerja karyawan		Group Regional Jawa Barat dan Banten, perbedaan variabel yakni dukungan organisasi dan manajemen		Kinerja Karyawan
5.	“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19” I. P. Sari dan A. G. Rahyuda (2022)	Untuk mengetahui pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Metode Kuantitatif, olah data memakai SEM PLS	Kajian terhadap Karyawan Bank X, tidak adanya variabel kompetensi	Variabel yang sama pengembangan karir, kinerja karyawan, kepuasan kerja	Pengembangan Karir punya pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja
6.	“The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa”	Untuk mengetahui pengembangan karir terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Metode Kuantitatif memakai SEM PLS	Kajian terhadap Pegawai pada PT Control Systems Arena Para Nusa, variabel yang berbeda pada komitmen organisasi dan turnover intention	Variabel yang sama pengembangan karir, kepuasan kerja	Pengembangan Karir punya pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
	Rintis Sukma Dewi dan Mafizatul Nurhayati (2021)					
7.	<p>“Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia”</p> <p>Achmad Cik, Muhammad Asdar, Anas Iswanto Anwar, dan Suryono Efendi (2021)</p>	Untuk mengetahui learning organization, kompetensi, training, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Metode Kuantitatif memakai SEM AMOS	Kajian terhadap Pegawai pada lima bank terbesar di Indonesia yang terletak di Jakarta Selatan	Variabel yang sama kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	Kompetensi punya pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja
8.	<p>“Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels”</p>	Untuk mengetahui etika bekerja islam, kompetensi, kompensasi, budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Metode Kuantitatif memakai SEM AMOS	Kajian terhadap pegawai hotel bintang 4 di Sulawesi Selatan, variabel yang berbeda pada kompensasi, budaya kerja, work ethic	Variabel yang sama kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
	Darwis Saban, Salim Basalamah, Achmad Gani, dan Zainuddin Rahman (2020)					
9.	<p>“The Effect of Managerial Competencies, Compesation and Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPNTbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch”</p> <p>Muhammad Arif (2019)</p>	<p>Untuk mengetahui etika bekerja islam, kompetensi, kompensasi, budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Metode Kuantitatif memakai SEM AMOS</p>	<p>Kajian terhadap Pegawai Bank BPTN Cabang Pekanbaru, variabel yang berbeda pada kompensasi, budaya kerja, work ethic</p>	<p>Variabel yang sama kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>Kepuasan Kerja punya pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
10.	<p>“Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance”</p> <p>Ismail Hajiali, Andi Muhammad</p>	<p>Untuk mengetahui skill manajerial dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>	<p>Metode Kuantitatif memakai SEM AMOS</p>	<p>Kajian terhadap Pegawai di PT Jabar Jaya Perkasa, variabel yang berbeda pada skill manajerial dan kompensasi.</p>	<p>Variabel yang sama kepuasan kerja, dan kinerja karyawan</p>	

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
	Fara Kessi, Budhiandriani, Etik Prihatin, dan Mukhlis Sufri (2022)					
11.	“Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” Anizah Cahyawati Setiyaningrum (2019)	Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Metode Kuantitatif memakai SEM PLS	Kajian terhadap Karyawan PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo	Variabel yang sama pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	Pengembangan karir punya pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
12.	“The Influence of Job Satisfaction towards Employee Performance on the Antecedent of Competencies and Organizational Citizenship Behavior” Bongsu Saragih, Anwar Sanusi, dan Abdul Manan (2017)	Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan antesenden kompetensi dan perilaku organisasi	Metode Kuantitatif memakai SEM AMOS	Kajian terhadap Staff NTMC Korlantas Polri	Variabel yang sama pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	
13.	“Pengaruh Kompetensi dan Penempatan	Untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi dan	Metode Kuantitatif	Kajian terhadap Pegawai Dinas	Variabel yang sama kompetensi,	Kompetensi punya pengaruh

No.	Judul & Pengarang	Tujuan penelitian	Metode	Perbedaan	Persamaan	Hasil
	Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai” Wilfridus Djaga Ngebu, Desak Ketut Sintaasih, dan Made Subudi (2018)	Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai	memakai SEM AMOS	PKPO Kabupaten Ngada, variabel penempatan pegawai	kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
14	“Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen” Anggun Palupining Tiyas dan Parmin (2021)	Untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Metode Kuantitatif memakai SPSS	Kajian terhadap Pendamping PKH di Kabupaten Kebumen, variabel komunikasi organisasi	Variabel yang sama kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	

Sumber: Data diolah, 2023

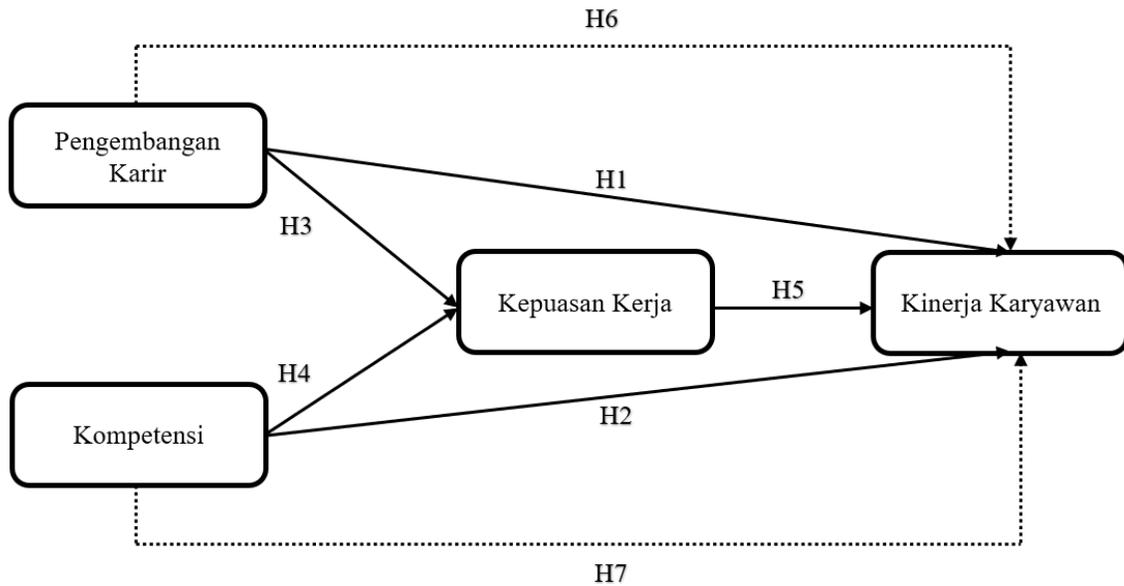
1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau asumsi yang diajukan untuk diuji kebenarannya melalui kajian atau percobaan ilmiah. Hipotesis dirumuskan berdasarkan pengamatan awal atau pemahaman tentang suatu fenomena dan berfungsi sebagai dasar untuk menguji suatu teori atau membuat prediksi tentang hubungan antara variabel.

Tujuan utama hipotesis ialah untuk mengarahkan kajian, memberi kerangka kerja bagi investigasi ilmiah, dan menguji kebenaran atau validitas suatu asumsi. Hipotesis dapat berupa pernyataan tentang hubungan antara variabel, prediksi tentang hasil suatu eksperimen, atau penjelasan tentang fenomena yang diamati. (Sugiyono, 2006). Pada kajian ini hipotesis yang diajukan yakni:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H3 : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H4 : Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H5 : Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H6 : Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.
- H7 : Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

Untuk memperjelas hipotesis di atas, berikut ini disajikan gambar hipotesis tersebut



Gambar 1.1 Model Hipotesis

Keterangan:

————— : Pengaruh Langsung

..... : Pengaruh Tidak Langsung

1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual ialah pengertian atau pemahaman yang disusun secara abstrak tentang suatu konsep atau ide. Definisi ini tidak berkaitan dengan detail atau implementasi praktis, tetapi lebih kepada pemahaman konsep secara umum. Definisi konseptual membantu dalam pembentukan kerangka kerja teoritis dan pemahaman yang mendalam tentang suatu topik atau fenomena. Ini juga memungkinkan para peneliti untuk mengklasifikasikan dan memahami konsep secara lebih terperinci, yang

dapat dipakai sebagai dasar untuk kajian lebih lanjut atau pengembangan teori. Berikut definisi konseptual pada kajian ini:

1. Pengembangan Karir

Menurut Viethzal Rivai (2015), pengembangan karir merupakan proses peningkatan kompetensi individu dalam menggapai jenjang karir yang diidamkan.

2. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada atribut fundamental individu yang memengaruhi pola berpikir dan perilaku, mampu mengadopsi ke berbagai situasi, dan bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama dalam diri manusia. (Ruky, 2006).

3. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai evaluasi umum individu terhadap kerjanya.

4. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) kinerja karyawan ialah kemampuan yang mempengaruhi tingkat kinerja melalui kecocokan antara kompetensi individu dengan pekerjaan.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional ialah penjabaran atau pengukuran konkret dari suatu konsep abstrak atau variabel dalam kajian. Definisi operasional mengkonseptualisasikan variabel agar dapat diukur secara empiris atau diamati dalam konteks kajian. Ini melibatkan penguraian konsep menjadi indikator yang dapat diobservasi, diukur, atau diamati dengan jelas dan konsisten. Definisi operasional sering dipakai untuk

mengubah konsep-konsep abstrak menjadi variabel yang dapat diuji secara empiris dalam kajian ilmiah, memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan kajian. Berikut definisi operasioan kajian ini:

1.10.1 Pengembangan Karir

Viethzal Rivai (2015) menjelaskan bahwasanya terdapat empat dimensi untuk pengukuran variabel pengembangan karir, antara lain:

Tabel 1.5 Dimensi Pengembangan Karir

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
Pelatihan	Peningkatan kapabilitas atau keahlian tenaga kerja dalam ranah operasional.	Peningkatan kemampuan dan keterampilan
Perlakuan Yang Adil dalam Berkarir	Memberi peluang yang setara bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan karir mereka.	Memberi kesempatan yang sama pada karyawan
Informasi Karir	Memberi pencerahan mengenai kebutuhan karir yang penting untuk memahami peluang jabatan yang bisa dikejar oleh karyawan.	Memberi informasi mengenai kemungkinan jabatan yang dapat dicapai
Promosi	Memberi apresiasi, posisi, dan imbalan yang lebih besar kepada karyawan yang menggapai kinerja yang sangat baik.	Memberi pengakuan, jabatan, dan gaji.

1.10.2 Kompetensi

Menurut Ruky (2006), variabel kompetensi mempunyai 4 indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.6 Dimensi Kompetensi

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
Karakter Pribadi	Sikap fisik atau tanggapan yang diperlihatkan secara rutin terhadap suatu situasi atau informasi.	Karyawan mempunyai karakter pribadi yang sesuai dengan core value perusahaan.
Konsep Diri	Peralatan sikap, nilai-nilai sistem, atau gambaran diri yang dipunyai oleh individu.	Karyawan mempunyai sikap dan konsep diri yang berkompeten.
Keterampilan	Keterampilan untuk menuntaskan rangkaian tugas fisik atau mental khusus.	Karyawan mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam penyelesaian tugas. Karyawan mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam penyelesaian tugas pekerjaan secara maksimal
Motivasi Kerja	Hal yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh individu.	Karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan.

1.10.3 Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins (2003) menyebutkan bahwasanya pengukuran variabel kepuasan kerja melalui empat dimensi, antara lain:

Tabel 1.7 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
Pekerjaan Yang Menantang	Seseorang cenderung lebih suka terhadap pekerjaan yang memungkinkannya untuk menerapkan keterampilan dan keahliannya, memberi variasi tugas, memberi kebebasan, dan memberi umpan balik tentang kualitas pekerjaannya	Pekerjaan yang dilaksanakan karyawan sesuai dengan kemampuan.
Penghargaan	Para karyawan mengharapkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan ekspektasi mereka.	Perusahaan memberi penghargaan, sesuai dengan prestasi yang diraih karyawan.
Kondisi Kerja	Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti konfigurasi ruang kerja serta aspek non-fisiknya	Perusahaan mampu menyusun lingkungan kerja yang kondusif.
Rekan Kerja	Kebutuhan sosial melibatkan interaksi positif dan kerjasama antara sesama karyawan.	Saling mendukung dalam kerjasama penyelesaian pekerjaan dengan baik.

1.10.4 Kinerja Karyawan

Stephen P. Robbins (2003) berpendapat bahwasanya kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi sebagai berikut:

Tabel 1.8 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi	Pengertian	Item Pertanyaan
Kualitas Kerja	Kualitas kerja karyawan dapat dinilai dari mutu hasil pekerjaan yang	Karyawan mampu menuntaskan pekerjaan dengan baik dan terampil

	dihasilkan, sejalan dengan tingkat kesempurnaan dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan keterampilan dan kapasitas karyawan.	sesuai dengan tanggung jawab kerja.
Kuantitas Kerja	Output dinyatakan dalam bentuk jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.	Target yang diberikan perusahaan dapat saya capai setiap bulannya.
Ketepatan Waktu	Tingkat aktivitas yang berhasil diselesaikan pada awal waktu tertentu.	Mampu menuntaskan pekerjaan dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan.
Efektivitas	Sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, modal, dan material baku, dimanfaatkan secara optimal.	Dapat memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan dalam memaksimalkan kinerja.
Kemandirian	Seseorang yang dapat melaksanakan tugasnya secara mandiri, tanpa memerlukan bantuan atau arahan dari atasan atau pengawas	Mampu bertanggung jawab secara individu dalam pencapaian target, penyelesaian tugas, dan tanggung jawab.

1.11 Metode Penelitian

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini ialah pendekatan kuantitatif, yang harus dipertimbangkan agar sesuai dengan tujuan kajian yang akan dilaksanakan. Sementara itu, metode penelitian menurut Sugiyono (2006) dapat dijelaskan sebagai langkah ilmiah untuk memperoleh data yang akurat dengan maksud untuk menemui, membuktikan, dan mengembangkan suatu pemahaman, sehingga pada akhirnya dapat

dipakai untuk memahami, menuntaskan, dan mengantisipasi permasalahan dalam ranah bisnis.

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe kajian ini ialah *explanatory research*, yakni kajian yang berfokus pada kedudukan dan hubungan variabel yang diteliti (Sugiyono, 2008). Dijabarkan oleh Priyono (2016) *explanatory research* ditujukan guna menyatukan pola yang bermacam-macam yang mempunyai keterkaitan dan memperoleh pola kausalitas sebab akibat.

1.11.2 Populasi

Populasi merujuk pada seluruh elemen atau individu yang menjadi fokus penelitian, yang mempunyai ciri-ciri atau karakteristik tertentu yang ingin dipelajari atau dipahami. Ini mencakup semua anggota dari kelompok yang diteliti dan menjadi dasar bagi pengumpulan data serta pengambilan kesimpulan dalam suatu studi. (Sugiyono, 2008). Populasi pada kajian ini ialah karyawan tetap di Bank Jateng Cabang Utama yang berjumlah 73 orang, maka sampelnya yang dipakai ialah sampel jenuh.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Jenis data yang dipakai pada kajian ini ialah data kuantitatif atau data yang wujudnya angka. Pada kajian ini, data kuantitatif berupa data frekuensi yang menggambarkan jumlah masing-masing kategori pengembangan karir, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dari hasil kuesioner responden melalui angket.

1.11.3.2 Sumber Data

Data pada kajian ini diperoleh dari 2 sumber, yakni:

1. Sumber Primer

Data primer ialah data yang didapatkan melalui sumber-sumber primer, yaitu karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Data yang dibutuhkan pada kajian ini yakni terkait pengembangan karyawan yang dilaksanakan Bank Jateng Cabang Utama, kompetensi karyawan di Bank Jateng Cabang Utama, kepuasan kerja karyawan di Bank Jateng Cabang Utama, serta kinerja karyawan di Bank Jateng Cabang Utama.

2. Sumber Sekunder

Untuk melihat data sekunder mengenai variabel yang diteliti, penelitian ini memakai data yang ada dalam jurnal, literatur, atau sumber-sumber media lainnya. Data yang dibutuhkan berwujud perolehan kajian sebelumnya terkait pengembangan karir, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang sejalan dan selaras atas kajian yang akan dijalankan. Selain itu data lainnya yang diperlukan dari sumber sekunder yakni mengenai gambaran umum perusahaan yang berupa profil perusahaan, peran dan tugas pokok, logo perusahaan, visi, misi, sejarah, struktur pemegang saham, dan penghargaan perusahaan.

1.11.4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2008), skala pengukuran merujuk pada alat atau instrumen yang dipakai untuk mengukur atau menilai variabel yang sedang diteliti dalam kajian. Skala pengukuran memungkinkan peneliti untuk mengonversi konsep abstrak menjadi data yang dapat diukur secara kuantitatif. Ini memungkinkan peneliti untuk membuat

perbandingan, analisis, dan generalisasi tentang fenomena yang sedang dipelajari. Skala pengukuran dapat berupa skala nominal, ordinal, interval, atau rasio, tergantung pada jenis data yang dikumpulkan dan tingkat keakuratannya.

Kajian ini memakai skala likert guna mengukur, tingkah laku, opini, dan pemahaman mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Peneliti secara khusus menetapkan fenomena sosial yang disebut sebagai variabel kajian. Kemudian, hasil dari penggunaan skala Likert menghasilkan pernyataan dengan rentang dari sangat positif hingga sangat negatif seperti berikut ini: (Sugiyono, 2008)

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Sangat Setuju diberi skor | 5 |
| 2. Setuju diberi skor | 4 |
| 3. Ragu-Ragu diberi skor | 3 |
| 4. Tidak Setuju diberi skor | 2 |
| 5. Sangat Tidak Setuju diberi skor | 1 |

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai pada kajian ini ialah dengan memakai kuesioner (angket dan wawancara). Kuesioner ialah sebuah taktik guna memperoleh data lewat cara memberi sekumpulan pernyataan dan pertanyaan tertulis untuk selanjutnya ditanggapi responden kajian (Sugiyono, 2008). Kuesioner pada kajian ini terdiri dari kuesioner fisik. Kuesioner fisik ialah yang dipakai jadi panduan peneliti untuk memberi pernyataan kepada responden yakni karyawan Bank Jateng Cabang Utama.

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Metode pengolahan data yang dipakai pada kajian ini, yakni:

1. Editing

Sebelum melanjutkan proses analisis data, penting untuk melakukan pengecekan terhadap keakuratan data yang dimasukkan melalui proses editing. Editing dilaksanakan dengan cara meninjau dan mengevaluasi data yang dimasukkan secara individu, kemudian mengelompokkannya menjadi data yang sudah diverifikasi dan data yang masih membutuhkan perbaikan. Langkah berikutnya ialah memperbaiki data yang tidak lengkap atau mencari data tambahan untuk melengkapi data yang masih kurang. Tindakan ini dilaksanakan untuk memastikan bahwasanya data yang dipakai mempunyai kualitas yang baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, lengkap, dan bebas dari kesalahan serta penyimpangan.

2. Coding

Coding ialah proses memberi kode khusus pada beragam jawaban dari kuesioner yang dikategorikan dalam kelompok yang serupa. Tujuannya ialah untuk menyederhanakan pengelompokan, analisis, dan interpretasi data. Dengan melakukan coding, peneliti dapat mengidentifikasi pola atau temuan penting dari data dengan lebih efisien dan akurat, sehingga memfasilitasi proses analisis dan membuat kesimpulan yang lebih terinci.

3. Scoring

Scoring dipakai untuk mengukur skor masing-masing indikator. Skor yang dipakai terdiri dari angka 1 sampai 5 dengan skor paling tingginya 5 dan skor paling rendahnya 1. Pada kajian ini variabel pengembangan karir terdiri dari 4 (empat) indikator, variabel kompetensi terdiri dari 5 (lima) indikator, variabel kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) indikator, dan variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 (lima) indikator.

4. Tabulating

Tabulasi merupakan hasil pengisian kuesioner yang tersaji dalam bentuk tabel dan dikelompokkan berdasar atas variabel. Tabulasi bertujuan guna memudahkan peneliti dalam mendapat cerminan data yang diperoleh dari lapangan yang merupakan hasil pengisian kuesioner dan mempermudah peneliti guna memandang sebuah data.

1.11.7 Teknik Analisis

Alat analisis yang dipakai dalam kajian ini ialah *structural equation model* (SEM), yang dijalankan melalui perangkat lunak Smart PLS. SEM merupakan metode statistik yang dipakai untuk menguji dan memodelkan hubungan kompleks antara variabel-variabel dalam suatu model konseptual. Smart PLS ialah perangkat lunak yang khusus dirancang untuk menganalisa data memakai SEM. Keunggulan Smart PLS terletak pada kemampuannya untuk menangani model dengan sampel yang relatif kecil, serta fleksibilitasnya dalam menangani data non-normal dan non-parametrik. Dengan demikian, Smart PLS memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang mendalam terhadap model konseptual mereka. (Ghozali & Latan, 2015).

Dari segi filsafat, PLS dimanfaatkan untuk mengembangkan teori dengan fokus pada aspek prediktif. Model PLS mengasumsikan bahwasanya semua variasi dalam variabel mempunyai nilai yang berkontribusi pada penjelasannya. Karena PLS memakai pendekatan untuk memperkirakan variabel laten melalui gabungan indikatornya, metode ini dapat menghindari masalah ketidakpastian dan memberi definisi yang jelas terhadap komponen-komponen yang ada. Ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan teori yang lebih kuat dan menghasilkan prediksi yang lebih akurat terhadap fenomena yang diteliti. (Ghozali, 2006).

Ada istilah "estimasi bobot" yang dipakai untuk menghasilkan skor komponen variabel laten. Ini terkait dengan dua model utama dalam analisis SEM, yaitu model inner yang menetapkan hubungan antar variabel dan model outer yang menghubungkan indikator dengan konstruksya. Proses ini memastikan bahwasanya hubungan antara variabel laten dan indikatornya didefinisikan dengan jelas dan akurat, sehingga memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang tepat tentang hubungan antara konstruk yang dipelajari.

Ini mengakibatkan varians residual dari variabel tergantung diminimalkan. Hasil estimasi parameter memakai PLS dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori. Pertama, estimasi bobot dipakai untuk menghasilkan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan antar variabel laten serta indikatornya. Ketiga, terkait dengan lokasi parameter atau nilai regresi konstan dan mean untuk indikator.

1.11.7.1 Model Spesifikasi dengan PLS

Dalam model analisis jalur, semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan (Ghozali, 2006). Ketiganya yakni :

1. *Inner Model*

mencakup hubungan antara variabel laten di dalam blok yang sama. Ini mencerminkan bagaimana variabel laten saling berhubungan di dalam satu blok.

2. *Outer Model*

mencakup hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Ini menggambarkan bagaimana variabel laten terkait dengan indikator yang mengukurnya.

3. *Weight Relation*

Pengujian keandalan ialah tahapan untuk menilai apakah alat ukur kajian mempunyai ketepatan. Weight relation merujuk pada skor spesifik dari tiap variabel laten yang akan dievaluasi dalam analisis PLS.

1.11.7.2 Model Evaluasi Outer Model atau Model Pengukuran

Dalam menganalisa data *outer model* atau model pengukuran, dipakai tiga kriteria. Ketiga kriteria tersebut ialah:

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen dari model pengukuran memakai pendekatan reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruksi yang dihasilkan oleh analisis PLS. Tingkat validitas reflektif dianggap tinggi bilamana korelasinya melebihi 0,70 dengan konstruk yang diukur. Meskipun

demikian, dalam tahap awal pengembangan skala pengukuran, skor loading antara 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap memadai. (Chin, 1998).

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dari model pengukuran memakai pendekatan reflektif dievaluasi dengan mempertimbangkan cross-loading antara pengukuran dengan konstruksi. Bilamana korelasi antara konstruksi dan item pengukuran lebih tinggi dari korelasi dengan konstruksi lain, maka konstruksi laten dapat lebih baik dalam memprediksi pengukuran dalam blok mereka. Untuk menilai validitas diskriminan, skor akar rata-rata ekstraksi (AVE) dari setiap konstruksi dibandingkan dengan korelasi antara konstruksi tersebut dan konstruksi lain dalam model. Bilamana AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruksi, maka validitas diskriminan dianggap baik. (Fornell & Larcker, 1981).

3. *Validity Criteria dan Composite Reliability*

Dalam upaya mengukur konstruksi, dapat dipakai dua jenis pengukuran, yakni *Cronbanc's Alpha* dan *Internal Consistency* (Ghozali, 2006). Ini dapat diperhatikan dari skor Rata-rata Variance Terekstrak (AVE) yang berasal dari setiap variabel. Variabel dianggap mempunyai keandalan yang tinggi apabila skor Rata-rata Variance Terekstrak (AVE) lebih besar dari 0,50 dan keandalan komposit lebih dari 0,70. (Fornell & Larcker, 1981).

1.11.7.3 Inner Model atau Model Struktural

Koefisien parameter jalur struktural, variabel dependen, dan korelasi antar variabel dianalisis dengan memakai R-Square oleh Inner Model atau model struktural

untuk signifikansinya. Dalam penilaian model PLS, langkah awalnya ialah melihat R-Square dari setiap variabel dependen, yang mempunyai interpretasi serupa dengan regresi. Perubahan dalam skor R-Square dapat dipakai untuk mengevaluasi dampak dari variabel laten independen tertentu pada variabel laten dependen apakah terdapat dampak yang signifikan. (Ghozali, 2006).

Selain memperhatikan perubahan skor R-Square, PLS juga mempertimbangkan Q-Square predictive relevance untuk model konstruktif. Q-Square mengevaluasi seberapa akurat skor estimasi parameter dan skor observasi yang dihasilkan oleh model. Selain itu, koefisien jakur dalam model juga menjadi perhatian. Bilamana skor Q-Square < 0 , model dianggap mempunyai relevansi prediktif yang rendah, sementara bilamana skor Q-Square > 0 , model dianggap mempunyai relevansi prediktif yang baik.