

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA UNIT USAHA OPHIR
PASAMAN BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Mendapatkan Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**JEFRY ABDUL QORY
BP/NIM : 2016/16059097**

KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**JURUSAN MANAJEMEN (S1)
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2021

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
PT.PERKEBUNAN NUSANTARA UNIT USAHA OPHIR PASAMAN BARAT**

Nama : Jefry Abdulqory
NIM/TM : 16059097/2016
Jurusan : Manajemen
Keahlian : MSDM
Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2021

Diketahui Oleh :

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen


Perengki Susanto, SE., M.Sc., Ph.D.
NIP. 19810404 200501 1 002

Pembimbing Skripsi,


Mega Asri Zona, SE., M.Sc
NIP. 19880123 201504 2 002

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA UNIT USAHA OPHIR
PASAMAN BARAT

Nama : Jefry Abdul Qory
NIM/TM : 16059097/2016
Keahlian : MSDM
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Jurusan Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Padang, 8 November 2021

Tim Penguji

Nama		Tanda Tangan
Mega Ari Zona, SE, M.Sc	(Ketua)	
Dr. Sulastri, M.Pd, MM	(Anggota)	
Oki Trinanda, SE, MM	(Anggota)	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Jefry Abdul Qory
NIM/ TM : 16059097/2016
Tempat/Tanggal Lahir : Rambah / 12 September 1997
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Rambah /Kec Kinali,Kab.Pasaman Barat
No. HP/ Telephone : +62 81268016077
Judul Skripsi : Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT.Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, November 2021

Penulis



Jefry Abdul Qory
NIM. 16059097

ABSTRAK

**Jefry Abdul Qory
(2016/16059097)** : **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat**

Pembimbing : **Mega Asri Zona, SE., M.Sc**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat dengan menggunakan data primer. Teknik pengambilan sampel menggunakan *cluster sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang responden. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis jalur pada bantuan program SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kata kunci : Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat”. Salam dan salawat kepada rasullullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Mega Asri Zona, SE, M.Sc selaku pembimbing sekaligus pembimbing Akademik yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Ibu Yuki Fitria, SE., M.M selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melaksanakan perkuliahan, serta karyawan dan karyawan staf yang telah membantu dibidang administrasi.
6. Teristimewa kedua orang tua tercinta ayahanda Syafrijon dan Ibunda Ainil Mardiyah skripsi ini seutuhnya saya persembahkan kepada kedua orangtua saya, terima

kasih atas cinta, doa, dorongan, semangat yang luar biasa dan pengorbanannya sehingga penulis dapat meraih semua ini dan dapat memberikan kebanggaan yang luar biasa, dan juga kakak Neni Suryani dan adik Novri Amelia yang selalu memberikan doa, semangat, dan motivasi kepada penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.

7. Kepada orang tersayang Samholila, SH yang telah membantu dari segi fasilitas dan sebagainya serta memberikan motivasi, saran, dorongan kepada penulis agar terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman jurusan Manajemen 2016, khusus Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, arahan dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia di kemudian hari dan semoga Allah SWT memberikn imbalan yang berlipat ganda.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis minta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sangat berharap atas saran dan kritikan yang positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini, penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca.

Padang, 8 November 2021

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Pembatasan Masalah.....	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	13
1. Kinerja Karyawan.....	13
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	13
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	14
c. Kriteria-Kriteria Kinerja Karyawan	16
d. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan.....	17
2. Pengembangan Karir	19

a.	Pengertian Pengembangan Karir	19
b.	Desain Program Pengembangan Karir	21
c.	Indikator Pengukuran Pengembangan Karir	22
d.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan..	24
3.	Kepuasan Kerja.....	26
a.	Pengertian Kepuasan Kerja	26
b.	Kategori Kepuasan Kerja	27
c.	Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja.....	30
d.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	31
e.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	33
f.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	34
B.	Penelitian Relevan	35
C.	Kerangka Konseptual.....	37
D.	Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN		41
A.	Jenis Penelitian	41
B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	42
1.	Populasi	42
2.	Sampel	42
D.	Variabel Penelitian.....	43
E.	Jenis dan Sumber Data.....	43

1.	Data Primer.....	43
2.	Data Sekunder	44
F.	Teknik Pengumpulan Data	44
G.	Definisi Operasional Variabel	45
H.	Teknik Analisis Data	47
1.	Analisis Deskriptif.....	47
2.	Analisis Induktif	49
a.	Uji Asumsi Klasik	49
3.	Analisis Jalur	50
4.	Uji Hipotesis.....	52
1)	Uji t.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		54
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	54
1.	Sejarah PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat	54
2.	Visi dan Misi PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat	55
3.	Nilai PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat	56
B.	Karakteristik Responden.....	57
C.	Deskripsi Variabel Penelitian	59
1.	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	60
2.	Deskripsi Variabel Pengembangan Karir	61
3.	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	62

D.	Analisis Hasil Penelitian.....	63
1.	Uji Prasyarat Analisis	63
2.	Hasil Analisis Jalur.....	65
3.	Uji Hipotesis	71
E.	Pembahasan	74
1.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.....	74
2.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	75
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	78
BAB V PENUTUP		80
A.	Kesimpulan.....	80
B.	Keterbatasan Penelitian	80
C.	Saran	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Yang Relevan	35
Tabel 2. Daftar Sampel	42
Tabel 3. Definisi Operasional	46
Tabel 4. Kriteria Menentukan Nilai TCR	49
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	59
Tabel 8. Rangkuman Deskripsi Variabel Penelitian	59
Tabel 9. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	60
Tabel 10. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir.....	61
Tabel 11. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	62
Tabel 12. Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 13. Hasil Pengaruh Langsung Pada Kinerja Karyawan	66
Tabel 14. Hasil Pengaruh Variabel Lain	67
Tabel 15. Hasil Pengaruh Langsung Pada Kepuasan Kerja.....	68
Tabel 16. Hasil Pengaruh Variabel Lain	68
Tabel 17. Total Pengaruh Keseluruhan.....	70
Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis Kinerja Karyawan.....	72
Tabel 19. Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual	39
Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	65
Gambar 3 Hasil Pengaruh Langsung Terhadap Kinerja Karyawan	67
Gambar 4 Hasil Pengaruh Langsung Terhadap Kinerja Karyawan	69
Gambar 5 Diagram Jalur Keseluruhan	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....	82
Lampiran 2 : Karakteristik Responden	88
Lampiran 3 : Deskripsi Variabel Penelitian	89
Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	99
Lampiran 5 : Hasil Uji Pra Syarat Analisis	100
Lampiran 6 : Hasil Uji Analisis Jalur.....	101
Lampiran 7 : Tabulasi Data.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri kelapa sawit merupakan salah satu industri yang memberikan pemasukan ekonomi yang cukup tinggi di Indonesia. Sebagian besar kelapa sawit yang diproduksi di Indonesia diekspor ke luar negeri seperti Amerika Serikat dan Uni Eropa. Pada tahun 2020 jumlah ekspor minyak kelapa sawit Indonesia ke Amerika Serikat mencapai 1.123.700 ton sedangkan ke negara Uni Eropa seperti Belanda 682.800 ton Spanyol 1.135.900 ton dan Italia sebanyak 944.700 ton (BPS, 2021). Akan tetapi Uni Eropa membatasi impor kelapa sawit dari Indonesia karena adanya kampanye negatif yang menyebutkan bahwa adanya pembukaan lahan yang mengakibatkan meningkatnya gas rumah kaca yang tidak dapat dinetralisir (CNBC Indonesia, terbit 19 Maret 2019). Hal itu telah memaksa industri kelapa sawit di Indonesia yang memiliki kapasitas besar untuk mengalirkan eksportnya ke negara lain seperti Afrika dan Asia Tengah, akan tetapi harganya menjadi lebih murah jika dibandingkan dengan Uni Eropa. Pembatasan ekspor kelapa sawit Uni Eropa kepada Indonesia telah membuat penurunan pendapatan ekspor dari kelapa sawit tersebut. Apalagi saat ini ditambah dengan pengetatan ekspor akibat kebijakan *lockdown* dalam menahan penyebaran virus Corona di seluruh dunia. Namun dengan adanya penurunan ekspor kelapa sawit sangat berdampak pada ada penurunan kinerja PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

Menurut Priansa (2017:48) kinerja karyawan dilihat dari pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban karyawan. Hal tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja dapat dievaluasi dengan baik. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai. Pada dasarnya kinerja karyawan dilaksanakan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan dalam standar operasional prosedur (SOP) pekerjaan tersebut.

Menurut Balbed & Sintaasih (2019) pencapaian kinerja karyawan dapat didasarkan pada kecakapan dan pengalaman serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kinerja yang baik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut secara keseluruhan. Maka perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja karyawannya agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Penurunan kinerja karyawan dapat merugikan perusahaan karena adanya penurunan pada kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Menurut Ekaviana (2019) kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan serta jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Hendaknya setiap orang yang telah bekerja pada sebuah perusahaan harus mampu memberikan dedikasi tinggi pada perusahaan yang akhirnya dapat meningkatkan perusahaan secara signifikan.

Menurut Mariani (2017) kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam sumber daya manusia dimana hal tersebut menjadi faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan. Maka kinerja karyawan harus dapat ditingkatkan agar dapat memberikan hasil yang maksimal dalam keberlangsungan usaha perusahaan. Karyawan diharapkan memiliki kinerja yang terus meningkat agar dapat memenuhi semua tujuan perusahaan. Perusahaan selalu menuntut karyawan yang bekerja dengan cepat, teliti, dan efisien sehingga menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada 60 karyawan PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat dengan hasil tingkat pencapaian kinerja berdasarkan hasil penyebaran kuesioner hanya mencapai 73,43%. Hal tersebut menandakan masih rendahnya pencapaian kinerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat karena kurang dari 100% sehingga perlu dilakukan analisis tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, agar dapat lebih ditingkatkan pada periode berikutnya.

Menurut Abubakar et al (2020) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir pada sebuah perusahaan. Pengembangan karir pada dasarnya merupakan kondisi yang menunjukkan adanya perubahan status seseorang dalam suatu perusahaan melalui jenjang karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Seseorang yang berada pada suatu perusahaan harus memperhitungkan semua tindakan yang dapat mempengaruhi pengembangan karirnya di masa depan. Tindakan

tersebut dapat diimplementasikan dalam peningkatan kinerja karyawan sehingga dengan adanya peluang untuk mengembangkan karir maka kinerjanya akan semakin besar. Adanya peluang dalam pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan dapat memacu semangat karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Maka pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Muslimin (2014) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan agar dapat memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pengalaman dan kualifikasi yang tepat dan tersedia saat dibutuhkan. Aktivitas pengembangan karir merupakan proses perubahan keadaan seseorang dari kondisi tertentu ke arah positif dari serangkaian posisi pekerjaan dan jabatan yang mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan tentang peningkatan karir di masa mendatang.

Menurut Katharina (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi semakin baiknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Semakin besar kinerja yang diharapkan maka akan semakin tinggi bakat dan kompetensi serta konsistensi dalam memenuhi kinerja tersebut. Pengembangan karir dapat muncul karena adanya kekosongan area yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan sebagai modal.

Hasil penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan menjelaskan bahwa nilai pengembangan karir hanya mencapai 73% dan kurang dari 100%. Hal tersebut menandakan bahwa peluang pengembangan karir di PT. Perkebunan

Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat masih rendah sehingga perlu ditingkatkan kembali, agar kinerja karyawan semakin meningkat.

Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena semakin besar potensi peluang pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin besar. Penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas & Djastuti (2017), Dewi (2016), Yusup et all (2020), Miftahuljannah (2017), Sari (2016), Kasenda (2016), dan Budy & Hartin (2017) menyimpulkan bahwa dampak positif dan signifikan yang ditimbulkan oleh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Kaseger (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya memiliki kontradiksi sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui dampak yang sebenarnya antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan bisa berhati-hati dalam menyikapi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerjanya.

Menurut Ekaviana (2019) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dinilai berdasarkan dimensi penting atas kesejahteraan karyawan akan tetapi juga dapat menjadi indikator yang dapat diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Manajemen

yang memberikan rasa puas bagi karyawannya dalam bekerja akan menerima tingkat loyalitas dari pekerjaan tersebut.

Menurut Priansa (2017:227) kepuasan kerja tergambar dalam perasaan senang atau sedih seseorang dalam bekerja. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang tidak sama. Tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman bagi kehancuran sebuah perusahaan. Maka semakin baik kepuasan kerja karyawan akan membentuk kinerja yang semakin tinggi karena karyawan yang sudah puas dalam bekerja akan memberikan tingkat loyalitasnya pada pekerjaan tersebut sehingga hasilnya akan menjadi lebih baik.

Menurut Christianto & Putra (2016) kepuasan kerja termasuk salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan operasional perusahaan dengan upaya dalam pencapaian tujuannya. Setiap karyawan menginginkan rasa puas dalam bekerja dimana hal ini harus disesuaikan dengan aspek pekerjaannya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menumbuhkan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Cedaryana et al (2018) merupakan suatu konsep yang dapat menunjukkan hubungan antara hasil pekerjaan dengan waktu yang dibutuhkan dalam memproduksi berdasarkan tenaga kerja. Maka semakin puas seseorang dalam bekerja akan dapat meningkatkan hasil kerjanya yang diproduksi berdasarkan keahlian dan kemampuannya sendiri. Karyawan

membutuhkan rasa puas dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan akan dilakukan dengan sangat menyenangkan.

Hasil penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan menjelaskan bahwa nilai kepuasan kerja karyawan hanya mencapai 72,65% dan kurang dari 100%. Hal tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja karyawan masih rendah sehingga perusahaan perlu meningkatkan kepuasan karyawannya dimana akan mendorong adanya peningkatan pada kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan semakin meningkat maka akan menimbulkan rasa senang dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ayuningtyas & Djastuti (2017), Budy & Hartin (2017), Setyawibowo, Wahyu & Silvianita (2017), Adha & Wandu (2019), Risqi et al (2015), Hamid & Hazriyanto (2019), dan Giyarto (2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Penelitian yang dilakukan oleh Subakti (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya masih terdapat kontradiksi atau perbedaan hasil penelitian sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat memahami bagaimana potensi kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan di masa depan.

Menurut Parimita et al (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir karyawan. Tingginya potensi

pengembangan karir karyawan akan memberikan rasa senang dalam bekerja sehingga motivasi dalam bekerja akan membentuk kepuasan kerja yang tinggi. Setiap karyawan yang ingin masuk pada sebuah perusahaan selalu memiliki rencana untuk meningkatkan karirnya, apabila peningkatan karir telah tercapai maka rasa puas dalam bekerja akan tercapai. Sehingga setiap peningkatan peluang pengembangan karir maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Nasution (2018) seseorang yang menerima tawaran pekerjaan pertama kali akan memiliki pengalaman kerja yang berbeda dari temannya. Karyawan yang bekerja dalam waktu yang cukup lama akan memiliki wawasan dan keuletan. Sumber penghasilan berdasarkan pekerjaan akan berubah sesuai dengan pemilik perusahaan beserta perusahaan pendukung seperti Bank Indonesia akan dapat menghasilkan bentuk pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bahri (2017), Silen (2016), Lisdiani (2017), Budy & Hartin (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Pramesti (2018) menyimpulkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya kontradiksi hasil penelitian dimana terdapat perbedaan sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan struktur dan arah penelitian maka kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Apabila potensi pengembangan karir yang tinggi pada perusahaan dapat memberikan rasa puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan menjadi semakin besar. Hal ini sesuai dengan penelitian Budy & Hartin (2017) yang menyimpulkan bahwa terdapat mediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas & Djastuti (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Adanya perbedaan hasil penelitian mengharuskan dilakukan penelitian lanjutan tentang hubungan mediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk meneliti permasalahan ini dengan memberi judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya penurunan nilai ekspor kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

2. Manajemen belum mampu mencari alternatif wilayah ekspor baru untuk kelapa sawit akibat *lockdown* yang dilakukan oleh negara-negara penerima ekspor.
3. Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya yang mengharuskan dilakukan penelitian lanjutan.

C. Pembatasan Masalah

Terkait dengan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas dan agar penelitian ini lebih terarah lagi, maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti pada “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah yang akan penulis teliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
2. Mengetahui dan menganalisis pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
3. Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.
4. Mengetahui dan menganalisis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi, teori dan konsep-konsep untuk penelitian yang terkait dengan Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis adalah sebagai sarana untuk dapat memperdalam ilmu pengetahuan yang diperoleh pada bangku kuliah dan dijadikan alat dalam pembahasan pada penelitian.
- b. Bagi akademik adalah sebagai sumbangan ilmiah pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Padang.
- c. Bagi pelaku usaha adalah sebagai bahan pertimbangan untuk merencanakan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2017:48) kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan. Hal tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja dapat dievaluasi dengan baik. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Menurut Mariani (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, kriteria, dan target yang telah disepakati secara bersama. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atas semua pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kurangnya kinerja karyawan lebih disebabkan karena tugas dan pekerjaan yang dibebankan terlalu banyak sehingga tidak mendukung waktu penyelesaiannya.

Menurut Balbed & Sintaasih (2019) kinerja karyawan adalah tingkat hasil dari pekerjaan yang telah dicapai berdasarkan

persyaratan pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar yang telah ditentukan. Pencapaian kinerja karyawan dapat didasarkan pada kecakapan dan pengalaman serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kinerja yang baik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Menurut Ekaviana (2019) kinerja karyawan adalah suatu bentuk hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dilakukan pada periode tertentu. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan serta jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Hendaknya setiap orang yang telah bekerja pada sebuah perusahaan harus mampu memberikan dedikasi tinggi pada perusahaan yang akhirnya dapat meningkatkan perusahaan secara signifikan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Penilaian tentang kinerja karyawan dapat dilakukan dalam berbagai macam aspek karena setiap orang memiliki opini yang berbeda sehingga mampu menciptakan diferensiasi yang baik. Namun hal tersebut tidak lepas dari faktor internal maupun eksternal

yang dapat menyebabkan perubahan kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi perubahan kinerja karyawan adalah:

1) Pengembangan karir

Menurut Abubakar et al (2020) pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atau pribadi sebagai karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Pengembangan karir pada dasarnya adalah kondisi yang menunjukkan adanya perubahan status seseorang dalam suatu perusahaan melalui jenjang karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Seseorang yang berada pada suatu perusahaan harus memperhitungkan semua tindakan yang dapat mempengaruhi pengembangan karirnya di masa depan.

2) Kepuasan kerja

Menurut Ekaviana (2019) kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang emosional karyawan untuk dapat merasakan keadaan yang menyenangkan yang merupakan hubungan dari berbagai macam faktor atau dimensi dalam tugas-tugas pekerjaan. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dinilai berdasarkan dimensi penting atas kesejahteraan karyawan akan tetapi juga dapat menjadi indikator yang dapat diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Faktor lain yang banyak mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Pramesti (2018) motivasi kerja adalah suatu kondisi yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu yang berada dalam kesadaran. Motivasi dapat dikatakan sebagai proses dari pemenuhan kebutuhan yang dapat mendorong seseorang agar mau melakukan serangkaian kegiatan yang mana dapat terarah untuk pencapaian tujuannya. Motivasi tercipta dari kondisi yang menyenangkan atau mengecewakan yang mendorong seseorang melakukan tindakan secara terstruktur.

c. Kriteria-Kriteria Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban oleh seorang karyawan. Menurut Priansa (2017:49) kriteria-kriteria kinerja karyawan adalah :

1) Sifat

Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas keandalan kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian.

2) Perilaku

Kriteria berdasarkan perilaku fokus pada acara pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang

mebutuhkan hubungan antar personal karyawan. Sebagai contoh apakah karyawan tersebut ramah pada setiap orang.

3) Hasil

Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekankannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berkenaan fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

d. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Hasil penilaian kinerja tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik. Indikator pengukuran kinerja karyawan merujuk pada penelitian Mariani (2017) yaitu :

1) Prestasi Kerja

Prestasi Kerja merupakan tingkatan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan seperti mampu memecahkan masalah dalam setiap penyelesaian pekerjaannya. Hasil pekerjaan dapat dilihat dari kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan pada satu periode tertentu.

2) Tanggung Jawab

Setiap karyawan selalu dituntut memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Karyawan yang memiliki rasa

tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

3) Kerjasama

Setiap karyawan harus mampu bekerja sama secara tim sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih mudah dan lebih cepat serta efisien. Kerjasama tim sangat diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sehingga setiap karyawan harus mampu menyesuaikan diri dengan rekan kerja atau timnya.

4) Inisiatif

Inisiatif seorang karyawan dibutuhkan apabila terjadi permasalahan yang bersifat *urgency* sehingga harus diselesaikan dengan cepat. Ide dan kreatifitas dalam bekerja selalu dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang bersifat mendesak.

5) Ketepatan Waktu

Semua karyawan dituntut harus menyelesaikan pekerjaannya setiap waktu agar tidak menumpuk dan membuat jenuh. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan bentuk kedisiplinan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

6) Tingkat Kesalahan Kerja

Karyawan harus meminimalisir setiap kesalahan kerja karena akan sangat menurunkan kinerja karyawan. Sedapat mungkin karyawan harus menghasilkan pekerjaan tanpa kesalahan atau kesalahan yang sekecil-kecilnya.

7) Kecepatan Kerja

Setiap karyawan harus bekerja dengan cepat dan tepat karena pada saat ini tingkat persaingan kerja sangat tinggi. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan harus diimbangi dengan ketelitian serta keterampilan dalam menguasai semua bidang pekerjaan yang diamanatkan.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan penyesuaian antara kebutuhan dan tujuan karyawan dalam memberikan kesempatan untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi pada sebuah perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017:141) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan mengembangkan karir karyawan dapat menyusun perencanaan dengan cara berusaha selama bekerja dan memberikan kontribusi terbaiknya dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut Permatasari & Zona (2021) pengembangan karir adalah rangkaian proses kegiatan dalam rangka meningkatkan rencana karir dimasa sekarang dan masa depan. Setiap karyawan sangat mengutamakan pengembangan karir karena dapat memperoleh hak-hak yang lebih baik jika mendapatkan pekerjaan yang lebih tinggi. Pada intinya pengembangan karir merupakan proses yang harus dilalui oleh karyawan menuju puncak karirnya.

Menurut Abubakar et al (2020) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh seseorang atau pribadi sebagai karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Pengembangan karir pada dasarnya adalah kondisi yang menunjukkan adanya perubahan status seseorang dalam suatu perusahaan melalui jenjang karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Seseorang yang berada pada suatu perusahaan harus memperhitungkan semua tindakan yang dapat mempengaruhi pengembangan karirnya di masa depan.

Menurut Siagian, pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Bahri, 2017). Pengembangan karir merupakan perubahan yang terjadi dalam karir seorang karyawan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan karir juga disebut sebagai proses seseorang menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi seseorang atas jabatannya pada

perusahaan maka pengembangan karirnya dapat dikatakan semakin baik.

b. Desain Program Pengembangan Karir

Usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang baik akan membantu karyawan menentukan kebutuhan karya mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017:140) terdapat beberapa fase dalam mendesain program pengembangan karir dalam sebuah perusahaan yaitu:

1) Fase perencanaan

Fase perencanaan merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Perencanaan proses pengembangan karir dalam perusahaan dibutuhkan agar karyawan mampu dan memiliki informasi tentang tata cara bagaimana menuju puncak karir dalam perusahaan tersebut.

2) Fase pengarahan

Fase pengarahan berfungsi untuk membantu karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya. Fase pengarahan membutuhkan dukungan dari berbagai pihak seperti atasan ataupun rekan kerja.

3) Fase pengembangan

Fase pengembangan ada tenggang waktu yang digunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung memasuki posisi atau jabatan pada masa mendatang.

c. Indikator Pengukuran Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam perusahaan. Indikator pengukuran pengembangan karir merujuk pada penelitian Permatasari & Zona (2021) yaitu :

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2) Kepedulian para atasan

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya

umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang.

d. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Abubakar et al (2020), pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atau pribadi sebagai karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Seseorang yang berada pada suatu perusahaan harus memperhitungkan semua tindakan yang dapat mempengaruhi pengembangan karirnya di masa depan. Adanya peluang dalam pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan dapat memacu semangat karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Maka pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Peluang pengembangan karir pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat cukup baik karena didukung oleh atasan. Setiap tahun dilakukan pemeriksaan dan promosi pada

kandidat tertentu dalam mengembangkan karirnya. Akan tetapi tingginya tingkat persaingan membuat ketidakmerataan peluang pengembangan karir yang ada di perusahaan tersebut. Dengan adanya peluang pengembangan karir tersebut maka dapat memacu semangat karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tentunya perusahaan akan menilai karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang sehingga dengan adanya peluang pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Maka dalam hal ini semakin besar peluang pengembangan karir maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena semakin besar potensi peluang pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin besar. Penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas & Djastuti (2017), Budy & Hartin (2017), Dewi (2016), Kasenda (2016), Miftahuljannah (2017), Sari (2016), dan Yusup et all (2020) menyimpulkan bahwa dampak positif dan signifikan yang ditimbulkan oleh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2019:131) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan sebagai bahan evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan mengikuti aturan dan kebijakan organisasional memenuhi standar kinerja hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja merupakan bahan evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan tersebut. Setiap perasaan kerja juga merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Menurut Subakti (2013) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul dari pekerjaan berdasarkan evaluasi dan karakteristik individual. Kepuasan kerja juga terdapat dalam pribadi karyawan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Priansa (2017:227) kepuasan kerja adalah sekumpulan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, baik rasa senang ataupun tidak senang, sebagai hasil dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan pekerjaannya, ataupun sebagai persepsi sikap mental serta sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaan

mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Ekaviana (2019) kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang emosional karyawan untuk dapat merasakan keadaan yang menyenangkan yang merupakan hubungan dari berbagai macam faktor atau dimensi dalam tugas-tugas pekerjaan. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dinilai berdasarkan dimensi penting atas kesejahteraan karyawan akan tetapi juga dapat menjadi indikator yang dapat diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

b. Kategori Kepuasan Kerja

Setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja memiliki bentuk dan kategori yang beragam. Menurut Wibowo (2019:132) kategori kepuasan kerja adalah:

1) Pay satisfaction

Pay satisfaction merupakan cerminan perasaan pekerja tentang bayaran mereka termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan diperoleh dengan aman dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima.

2) *Promotion satisfaction*

Promotion satisfaction merupakan cerminan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya termasuk apakah promosi sering diberikan dilakukan dengan jujur dan berdasarkan kemampuan. Banyak pekerja tidak suka lebih sering dipromosikan karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab dan meningkatkan jam kerja. Akan tetapi banyak pekerja yang menghargai promosi karena memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan.

3) *Supervision satisfaction*

Supervision satisfaction merupakan cerminan perasaan pekerja tentang atasan mereka termasuk apakah atasan mereka kompeten sopan dan komunikator yang baik dan bukannya bersifat malas mengganggu dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

4) *Coworker Satisfaction*

Coworker satisfaction adalah cerminan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka termasuk apakah rekan kerja memiliki kecerdasan tanggung jawab membantu serta menyenangkan dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan kerjanya membantu dalam pekerjaan.

5) *Satisfaction with the work it self*

Satisfaction with the work it self merupakan cerminan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang menarik dihormati dan memanfaatkan keterampilannya penting dari pada sifat pekerjaan yang menjemukan berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokuskan pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

6) *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan untuk kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7) *Status*

Status menyangkut *prestise* mempunyai kekuasaan atas orang lain atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi menunjukkan peningkatan status di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8) *Environment*

Environment merupakan lingkungan yang menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of our life* di tempat pekerjaan. Namun

terkadang pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam tema pekerjaan.

c. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Perusahaan harus mengukur tingkat kepuasan kerja karyawannya agar tetap setia dalam menjalankan tanggung jawabnya pada perusahaan. Apabila kepuasan kerja pada perusahaan rendah akan menciptakan peningkatan pada *turnover* karyawan. Indikator pengukuran kepuasan kerja merujuk pada penelitian Subakti (2013) yaitu:

1) Kepuasan dengan gaji

Kepuasan dengan gaji dapat timbul dari pemberian gaji yang lebih besar dari perusahaan pesaing kepada karyawan. Gaji yang diberikan juga sesuai dengan tanggung jawab karyawan serta tunjangan yang diberikan dirasakan cukup banyak bagi karyawan yang menerimanya.

2) Kepuasan dengan promosi

Kepuasan dengan promosi dapat ditimbulkan karena adanya dasar-dasar promosi yang dimudahkan oleh perusahaan. Perusahaan juga sering melakukan promosi jabatan kepada karyawan tertentu yang dianggap memiliki kinerja yang baik. Promosi hendaknya disesuaikan dengan keberhasilan karyawan dalam bekerja.

3) Kepuasan dengan rekan sekerja

Kepuasan dengan rekan kerja timbul dari adanya saling dukung antara karyawan dengan rekan kerjanya. Pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan apabila dikerjakan secara bersama-sama dan dinikmati dengan baik. Maka perusahaan harus menempatkan orang-orang memiliki tanggungjawab tinggi dalam bekerja.

4) Kepuasan dengan supervisi

Kepuasan dengan supervisor atau atasan dapat timbul karena adanya dukungan atasan terhadap bawahannya. Atasan selalu memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya serta mendengarkan semua masukan dari bawahan. Atasan harus memperlakukan bawahannya dengan baik.

5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dapat timbul karena pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya. Karyawan sebaiknya bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diterima serta lebih disukai dari pekerjaan lain.

d. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Parimita et al (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir karyawan. Tingginya

potensi pengembangan karir karyawan akan memberikan rasa senang dalam bekerja sehingga motivasi dalam bekerja akan membentuk kepuasan kerja yang tinggi. Setiap karyawan yang ingin masuk pada sebuah perusahaan selalu memiliki rencana untuk meningkatkan karirnya, apabila peningkatan karir telah tercapai maka rasa puas dalam bekerja akan tercapai. Sehingga setiap peningkatan peluang pengembangan karir maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Adanya peluang pengembangan karir melalui sistem promosi yang dilakukan oleh manajemen pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang dinilai memiliki potensi untuk berkembang akan direkomendasikan sehingga dapat menciptakan rasa senang dalam bekerja. Maka dalam hal ini pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, agar dapat terciptanya kenyamanan dalam bekerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya oleh Bahri (2017), Budy & Hartin (2017), Lisdiani (2017), dan Silen (2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:
H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ekaviana (2019) kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang emosional karyawan untuk dapat merasakan keadaan yang menyenangkan yang merupakan hubungan dari berbagai macam faktor atau dimensi dalam tugas-tugas pekerjaan. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dinilai berdasarkan dimensi penting atas kesejahteraan karyawan akan tetapi juga dapat menjadi indikator yang dapat diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Manajemen yang memberikan rasa puas bagi karyawannya dalam bekerja akan menerima tingkat loyalitas dari pekerjaan tersebut.

Manajemen perusahaan PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat selalu berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dengan cara melengkapi semua fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawannya. Diharapkan dengan adanya kelengkapan fasilitas tersebut dapat menciptakan rasa puas dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin besar. Manajemen juga dituntut mampu memberikan suasana nyaman dalam bekerja sehingga akan memacu semangat karyawannya untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas sehingga kinerja menjadi semakin besar.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adha & Wandu (2019), Ayuningtyas & Djastuti (2017), Budy & Hartin (2017), Giyanto (2018), Hamid & Hazriyanto (2019), Risqi et al (2015), dan Setyawibowo, Wahyu & Silvianita (2017) menyimpulkan bahwa

kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

f. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan struktur dan arah penelitian maka kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Apabila potensi pengembangan karir yang tinggi pada perusahaan dapat memberikan rasa puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan menjadi semakin besar. Hal ini sesuai dengan penelitian Budy & Hartin (2017) yang menyimpulkan bahwa terdapat mediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Adanya peluang pengembangan karir pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat memberikan arti bahwa karyawan tersebut diperhatikan oleh manajemen perusahaan sehingga mendorong munculnya rasa senang dalam bekerja. Rasa senang tersebut diimplementasikan sebagai kepuasan kerja yang dapat mendorong adanya peningkatan dalam semangat untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Semakin baik pengembangan karir karyawan

pada sebuah perusahaan maka semakin puas karyawan tersebut dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin besar.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bahri (2017), Budy & Hartin (2017), Lisdiani (2017), dan Silen (2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adha & Wandi (2019), Ayuningtyas & Djastuti (2017), Budy & Hartin (2017), Giyarto (2018), Hamid & Hazriyanto (2019), Risqi et al (2015), dan Setyawibowo, Wahyu & Silvianita (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian terdahulu yang serupa dan yang hampir sama yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian sebelumnya yang relevan adalah :

Tabel 1. Penelitian Yang Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Variabel Bebas	Hasil
1	Abubakar et al (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Huntsman Indonesia	Independen Pengembangan Karir <i>Self Efficacy</i> Dependen Kinerja Karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2	Ekaviana (2019)	Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Independen <i>Total Quality Management</i> Dependen Kinerja Karyawan Moderasi Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Yusup et all (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Independen Pengembangan Karir Dependen Kinerja Karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Risqi et al (2015)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan XYZ	Independen Kepuasan Kerja Dependen Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Hamid & Hazriyanto (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam	Independen Kepuasan Kerja Dependen Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Miftahuljanah (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Sucofindo (Persero) Jakarta	Independen Pengembangan Karir Dependen Kinerja Pegawai	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Silen (2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang)	Independen Kompetensi Pengembangan Karir Dependen Kinerja Karyawan Mediasi Komitmen Organisasi	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
8	Subakti (2013)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X BOGOR	Independen Motivasi Kepuasan Sikap Kerja Dependen Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Dewi (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi	Independen Pengembangan Karir Dependen	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan

		Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery	Kinerja Karyawan Mediasi Motivasi Kerja	terhadap kinerja karyawan.
10	Balbed & Sintaasih (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja	Independen Pengembangan Karir Dependen Kinerja Karyawan Mediasi Motivasi Kerja	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Bahri (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Independen Pengembangan Karir Motivasi Kerja Dependen Kepuasan Kerja	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
12	Parimita et al (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi	Independen Pengembangan Karir Motivasi Dependen Kepuasan Kerja	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
13	Kaseger (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado	Independen Pengembangan Karir Pengalaman Kerja Keterlibatan Kerja Dependen Kinerja Karyawan	Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi dan keterkaitan variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan dan perumusan masalah. Keterkaitan maupun hubungan antara variabel yang diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori di atas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar yang telah ditentukan. Pencapaian kinerja karyawan dapat didasarkan pada kecakapan dan pengalaman serta ketepatan

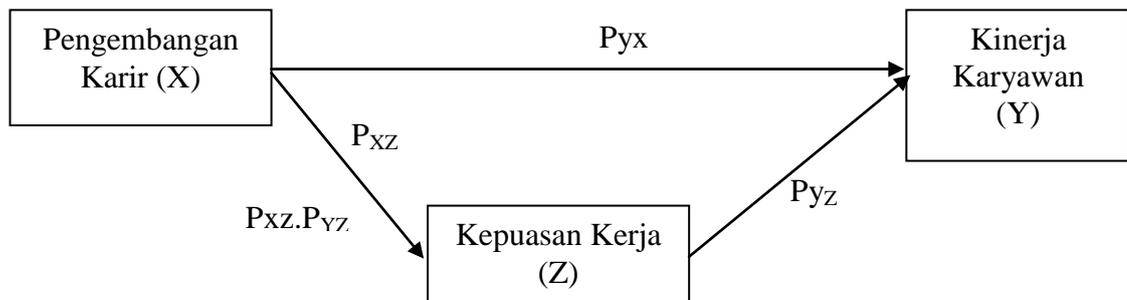
waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kinerja yang baik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut secara keseluruhan. Maka perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja karyawannya agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Penurunan kinerja karyawan dapat merugikan perusahaan karena adanya penurunan pada kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atau pribadi sebagai karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Pengembangan karir pada dasarnya adalah kondisi yang menunjukkan adanya perubahan status seseorang dalam suatu perusahaan melalui jenjang karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Seseorang yang berada pada suatu perusahaan harus memperhitungkan semua tindakan yang dapat mempengaruhi pengembangan karirnya di masa depan. Tindakan tersebut dapat diimplementasikan dalam peningkatan kinerja karyawan sehingga dengan adanya peluang untuk mengembangkan karir maka kinerjanya akan semakin besar. Adanya peluang dalam pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan dapat memacu semangat karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Maka pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dinilai berdasarkan dimensi penting atas kesejahteraan karyawan akan tetapi juga dapat menjadi indikator yang dapat

diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Manajemen yang memberikan rasa puas bagi karyawannya dalam bekerja akan menerima tingkat loyalitas dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan struktur dan arah penelitian maka kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Apabila potensi pengembangan karir yang tinggi pada perusahaan dapat memberikan rasa puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan menjadi semakin besar.

Agar penelitian ini lebih terarah nantinya seperti gambar berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan kerangka konseptual, maka penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis seperti berikut ini:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel mediasi.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang terkait dengan variabel penelitian ini.

Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.
2. Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai signifikan sebesar $0,00 < 0,05$.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansi sebesar $0,041 < 0,05$.
4. Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi karena nilai T hitung sebesar $2,079 > t$ tabel $2,0009$.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti selalu berusaha untuk menyajikan hasil penelitian yang maksimal meskipun terdapat beberapa kekurangan pada penelitian ini.

Adapun beberapa keterbatasan yang ada pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat, apabila dilakukan pada unit usaha lain mungkin akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

2. Peneliti hanya menggunakan variabel pengembangan karir dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Peneliti melakukan penelitian pada kondisi Covid 19 sehingga apabila dilakukan pada kondisi normal mungkin akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian maka dapat diberikan saran terkait dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Bagi perusahaan sebaiknya memperhatikan bagaimana perkembangan karir karyawan karena akan membentuk kepuasan kerja yang akhirnya akan menghasilkan kinerja bagi karyawan tersebut. Perusahaan akan mendapat *feedback* yang baik dari karyawan apabila tetap memperhatikan perkembangan karirnya.
2. Bagi karyawan sebaiknya karyawan memperhatikan proses pengembangan karir pada perusahaan karena perusahaan yang dapat memberikan pengembangan karir yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.
3. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang berkemungkinan mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja seperti motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. H., Wibowo, A. A., & Sari, A. W. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Huntsman Indonesia. *ASSETS*, *10*(2), 130–148. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/assets/article/view/18595>
- Adha, S., & Wandu, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, *2*(1), 61–72.
- Ayuningtyas, A. H., & Djastuti, I. (2017). Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, *6*(3), 1–13.
- Bahri, S. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *18*(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Balbed & Sintaasih. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(7), 171. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Budy, D. A., & Hartin. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Media Studi Ekonomi*, *20*(1), 63–73.
- Cedaryana, Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education. *International Journal of Scientific Research and Management*, *6*(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i2.el02>
- Christianto, G., & Putra, M. (2016). Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *5*(5), 243731.
- Dewi, N. L. P. A. A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen*, *5*(9), 5494–5523.

- Ekaviana, D. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 2(1).
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giyarto, B. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(9).
- Hamid, A., & Hazriyanto, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam. *Jurnal Benefita*, 4(2), 326. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.1877>
- Kaseger, G. F. (2017). Pengaruh pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) tbk kantor cabang manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 3058–3067. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17351>
- Kasenda, D. R. T. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja the Influence of Career Development and Discipline At Pt .Bank Sulutgo Cabang Kawangkoan. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(02), 196–206.
- Katharina, L. P. P. (2020). The Effect Of Career Development On Employee Performance Through Work Satisfaction As A Variable Of Mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 3735–3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>
- Lisdiani, V. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal Of Social And Political Science*, 6(4), 105–112.
- Mariani, L. M. I. (2017). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan di. *E-Jurnal Manajemen*, 6(7), 3540–3569.
- Miftahuljannah. (2017). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Sucofindo (Persero) Jakarta. *Cakrawala*, XVII(2), 171–178. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/2392>
- Muslimin, B. (2014). Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan, Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 287507.

- Nasution, F. N. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), 57–65. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.e109>
- Parimita, W., Wahda, L. A. A., & Handaru, A. W. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Bekasi. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 6(1), 326–350. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.006.1.01>
- Permatasari, N., & Zona, M. A. (2021). The Effect of financial compensation and career development on employee retention with non-physical work environments as moderating variables. *Human Resources Management Studies*, 1(2), 131–140. <https://doi.org/10.24036/jkmb.xxxxxxxx>
- Pramesti, R. Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pada Intervening CV. Rumah Warna Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(4), 2018.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Pegawai Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Pustaka Setia.
- Risqi, R. O., Ushada, M., & Supartono, W. (2015). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan XYZ. *Agritech*, 35(1), 78–87.
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 620–630.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Setyawibowo, Wahyu & Silvianita, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd BPR Bank Daerah Gunungkidul. *E-Proceeding of Management*, 4(1), 609–618.
- Silen, A. P. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 23(2), 174–187.
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), 596–606.
- Sugiyono. (2017). *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode Manajemen Penelitian*. Alfabeta.

Wibowo. (2019). *Perilaku Dalam Organisasi*. RajaGrafindo Persada.

Yusup, Amelia Yuniar; Saragih, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung. *JIMEA (Jurnal Ilmiah MEA)*, 4(1), 208–215. <http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1490064&val=12596&title>



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN KEBUDAYAAN
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus UNP Air Tawar Padang Telp. 445089
Fax. (0751) 447366, e-mail info@fe.unp.ac.id

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak/Ibu Responden

Padang, 25 Juni 2021

Assalamualaikum. Wr. Wb

Dengan Hormat,

Saya Jefry Abdul Qory, NIM : 2016/16059097 bermaksud penyusunan skripsi dalam rangka menyelesaikan studi pada jurusan Manajemen Universitas Negeri Padang dengan judul **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha Ophir Pasaman Barat**".

Saya berterima kasih atas kesediaan bapak/ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Adapun kuesioner ini digunakan sebagai alat ukur data. Kemudian hasil dari kuesioner ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan akademis serta akan dijaga kerahasiannya.

Besar harapan saya agar Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner penelitian ini. Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, Saya ucapkan terima kasih banyak.

Hormat Saya

Jefry Abdul Qory
Penulis

DATA RESPONDEN

A. IDENTITAS RESPONDEN

Berikan tanda checklist (√) pada satu jawaban yang bapak/Ibu anggap paling tepat untuk setiap jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya.

1. Usia

- < 25
- 25-30 tahun
- 31-35 tahun
- 36-40 tahun
- 41-45 tahun
- 46-50 tahun
- >50

2. Jenis kelamin

- Laki-Laki
- Perempuan

3. Lama masa kerja

- 1-5 tahun
- 6-10 tahun
- 11-15 tahun
- 16-20 tahun
- >20 tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan-pernyataan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat dengan cara menceklis (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. KS : Kurang Setuju
4. S : Setuju
5. SS : Sangat Setuju

Pilih salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat dengan memberikan tanda (√) dalam kolom kategori jawaban

1. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Prestasi Kerja						
1	Saya mampu memecahkan masalah dalam penyelesaian tugas.					
Tanggung Jawab						
2	Saya memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan.					
Kerjasama						
3	Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan kerja					
Inisiatif						
4	Saya mampu mengambil keputusan dalam situasi mendesak.					
Ketepatan Waktu						
5	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
Tingkat Kesalahan Kerja						
6	Pekerjaan yang saya kerjakan dapat saya selesaikan dengan baik tanpa ada kesalahan.					
Kecepatan Kerja						
7	Saya mampu bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerja.					

2. Pengembangan Karir (X)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir						
1	Saya merasa perusahaan tempat saya bekerja telah adil memberikan kesempatan yang sama pada semua karyawan untuk naik jabatan					
2	Saya merasa promosi yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja didasarkan pertimbangan yang objektif dan rasional					
3	Promosi jabatan dilakukan berdasarkan pada penilaian kinerja karyawan					
Kepedulian Para Atasan						
4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan untuk mendukung pengembangan karir saya					
5	Atasan saya peduli dan terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karir saya					
6	Saya merasa atasan memiliki peran penting dalam peningkatan karir saya					
Informasi Tentang Berbagai Peluang Promosi						
7	Peluang karir yang ada di perusahaan tempat saya bekerja diumumkan secara terbuka bagi karyawan					
8	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan					
9	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan data mengenai peta penggantian tempat (penggantian posisi dalam pekerjaan) bagi karyawan					
Minat Untuk Dipromosikan						
10	Saya memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir di perusahaan					
11	Program pengembangan karir (misal: pendidikan dan pelatihan) yang diberikan perusahaan membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya					

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
12	Berbagai faktor (misal: usia, beban pekerjaan) mempengaruhi minat saya untuk mengembangkan karir					
Tingkat Kepuasan						
13	Mencapai jabatan yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena sulit untuk dicapai					
14	Saya sudah merasa puas dengan posisi atau jabatan yang saya miliki saat ini					
15	Jabatan yang saya duduki sudah sesuai dengan keinginan saya					

3. Kepuasan Kerja (Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
Kepuasan Dengan Gaji						
1	Perusahaan memberikan gaji yang lebih baik daripada pesaing.					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
3	Saya diberi gaji lebih tinggi untuk apa yang saya kerjakan.					
4	Tunjangan yang saya terima cukup banyak					
Kepuasan Dengan Promosi						
5	Saya sangat suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam perusahaan.					
6	Promosi sering terjadi di perusahaan saya.					
7	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik maka saya akan dipromosikan.					
8	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya saat ini.					
Kepuasan Dengan Rekan Sekerja						
9	Orang yang bekerja dengan saya sangat sering memberikan dukungan terhadap saya					
10	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu maka pekerjaan tersebut selesai.					

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
11	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini					
12	Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.					
Kepuasan Dengan Supervisor						
13	Para atasan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan kepada saya					
14	Para atasan tempat saya bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi					
15	Para atasan saya bersedia mendengarkan masukan dari saya					
16	Para atasan memperlakukan saya dengan jujur.					
Kepuasan Dengan Pekerjaan Itu Sendiri						
17	Pekerjaan saya sangat menarik					
18	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.					
19	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan saya daripada pekerjaan lain.					
20	Saya merasa sangat banyak mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya					