

PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Anizah Cahyawati Setiyaningrum

Universitas Negeri Surabaya

anizahsetiyaningrum@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to determine and analyze the effect career development on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. This research is a type quantitative research with population is permanent employees in PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo and technique sampling with a sample saturated with sample of 63 employees. Statistical analysis used in this research is Partial Least Square (PLS) with software SmartPLS 3. This results of this research show that career development has no significant and positive effect on employee performance, career development has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction mediates the effect of career development on employee performance.

Keywords: career development; employee performance; job satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aspek dalam perusahaan memegang peranan utama dalam keberhasilan perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Untuk itu, perusahaan harus bisa mengelola SDM yang ada guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dengan mudah tercapai. SDM dalam sebuah perusahaan sangat untuk dikembangkan kualitasnya sehingga mampu mencapai kinerja yang optimal (Nuraning 2017).

Dalam pengoptimalan sumber daya manusia di perusahaan kinerja karyawan merupakan hal terpenting yang perlu ditingkatkan. Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang diberikan karyawan dan disesuaikan dengan ketentuan perusahaan. Kinerja adalah hasil baik dari segi kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan ketika melakukan tugas sesuai tanggungjawab yang telah diberikan perusahaan (Mangkunegara 2011). Kinerja adalah hasil perolehan dari pekerjaan karyawan baik kuantitas maupun kualitas ketika melakukan pekerjaannya sesuai tanggungjawab yang diberikannya (Kaseger dkk. 2017). Faktor yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan salah satunya yaitu pengembangan karir. Melalui pengembangan karir karyawan diberi peluang guna dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya sehingga dapat

mengetahui peranan dan fungsinya serta tanggungjawabnya pada lingkungan kerja. Sebagai salah satu program dari manajemen SDM, perkembangan karir ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, guna menciptakan kontribusi dalam kinerja organisasi. Dimana adanya hasil kerja yang lebih baik membawa pengaruh terhadap peluang seorang karyawan dalam mendapatkan jabatan yang ia harapkan (Shaputra dan Hendriani 2015).

Menurut Massie dkk. (2015) Pengembangan Karir merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya dalam memberikan kualifikasi dan pengalaman tertentu, sehingga perusahaan dituntut untuk dapat mengelola dan mengembangkannya dengan baik agar kinerjanya karyawan terjaga dan optimal. Penelitian terdahulu dengan hasil pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan telah dilaksanakan oleh Suyanto et al. (2018), Nasution et al. (2018), (Kudsi dkk. (2017). Akan tetapi hasil dari penelitian Hutagalung dan Kasmir (2013) bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain pentingnya pengembangan karir dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja adalah faktor yang juga sangat penting bagi karyawan guna memperoleh hasil

pekerjaan yang optimal. Kepuasan Kerja adalah sikap dan pandangan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut mencerminkan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan yang ditunjukkan dari berbagai tingkah seseorang (Isnaini dkk., 2018).

Menurut Robbins (2011), kepuasan kerja merupakan perasaan yang umum seorang pekerja terhadap pekerjaannya, jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan membawa sikap positif pada pekerjaannya, apabila seorang memiliki kepuasan yang tinggi maka akan bersikap positif pada pekerjaannya dan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan Kerja diartikan sebagai suatu sikap positif akan hasil kerja seseorang, seseorang akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi jika ia memandang pekerjaan dalam hal positif. Sedangkan individu yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah atau tidak puas akan memiliki nilai negatif terhadap pekerjaan (Haris 2017).

Kepuasan kerja bisa diraih dengan adanya pengembangan karir yang baik dari perusahaan untuk karyawannya. Pengembangan Karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan Kepuasan Kerja, karena dengan Pengembangan Karir karyawan akan diberikan kesempatan agar karyawan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang mereka miliki (Parimita dkk. 2015). Perusahaan harus benar-benar memperhatikan dan mengelola Pengembangan Karir dalam perusahaan lebih baik lagi. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga perusahaan harus memperhatikan pengembangan karir setiap karyawan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan, berlokasi di Jl. Arif Rahman Hakim KM 1 Ponorogo.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan kinerja organisasi (Shaputra dan Hendrian 2015). Pengembangan Karir adalah usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja (Kaseger et al. 2017). Untuk mengukur pengembangan karir pada penelitian ini menggunakan indikator dari Shaputra dan Hendriani (2015), yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, dan minat untuk dipromosikan.

Kepuasan Kerja

Pendapat dari Lie dan Siagian (2018) Kepuasan kerja atau *job satisfactions* adalah apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih memungkinkan untuk melakukan hal-hal yang menghambat perusahaan itu sendiri. Kepuasan kerja adalah sikap dan pandangan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat berbentuk perasaan senang atau tidak senang yang dapat dilihat dari bagaimana seseorang berperilaku (Isnaini dkk. (2018). Untuk mengukur kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan indikator dari Isnaini dkk. (2018) yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja.

Kinerja Karyawan

Saragih et al. (2017) mendefinisikan kinerja sebagai output atau hasil pekerjaan yang diperoleh dari aspek kualitas ataupun kuantitas pekerjaan serta dapat dibenarkan sesuai peranannya dalam organisasi disertai keterampilan dan kemampuan ketika menyelesaikan pekerjaan. Untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Saragih et al. (2017) meliputi, *work quality* (kualitas kerja), *work quantity* (kuantitas kerja), dan *determination of time* (ketepatan waktu).

H1: Diduga pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir dapat memicu karyawan untuk meningkatkan kemampuannya yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerjanya dalam bekerja. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Suyanto et al. (2018) yang hasilnya adalah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Diduga pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan pada perusahaan mempunyai peranan besar dalam tercapainya tujuan serta sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Rivai (2011:299) pengembangan karir adalah suatu yang penting yang mana dapat mengoptimalkan sikap karyawan pada pekerjaannya serta meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Putri dan Kusumastuti (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Dimana apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. (Saragih et al. 2017).

H4: Diduga pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dengan adanya pengembangan karir, maka hal tersebut akan memberikan harapan bagi karyawan dalam pencapaian karirnya. Kemudian kinerja karyawan akan meningkat untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan perusahaan. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan akan berdampak pada peningkatan

kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sehingga hal tersebut akan berdampak pula pada peningkatan kinerjanya (Nuraning 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kuantitatif, pendekatan yang digunakan kausalitas serta inferensial. Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono 2017:13). Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo, di Jl. Arif Rahman Hakim km 1 Ponorogo. Dengan populasi 63 karyawan tetap PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Penelitian ini menggunakan populasi di bawah 100 sehingga pengambilan sampel dilakukan secara keseluruhan pada populasinya sebanyak 63 karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Penelitian ini menggunakan skala pengukuran skala Likert 1-5. Metode analisis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak komputer yaitu program smart PLS 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari hasil karakteristik responden pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (65,1%), dan berusia rata-rata <30 tahun (41,3%), selanjutnya responden mayoritas dengan berpendidikan SMA (30,2%) sebagian besar berstatus sudah menikah (71,4%). sebagian besar responden memiliki masa kerja 5-10 tahun (33,3%).

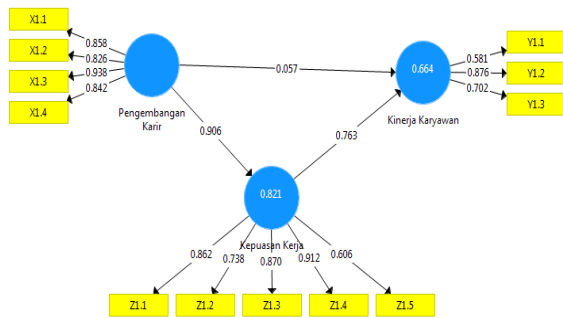
Convergent Validity

Hasil pengujian uji validitas dari setiap indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,50 (Ghozali 2014). Gambar 2 menunjukkan nilai *outer loading* seluruh indikator valid atau memenuhi kriteria karena di atas 0,50.

Composite Reliability

Composite reliability dapat dikatakan baik apabila nilainya di atas 0,70. Dari hasil pengujian untuk nilai *composite reliability* variabel pengembangan karir yaitu 0,900.

Kemudian untuk kepuasan kerja 0,769, selanjutnya kinerja karyawan sebesar 0,924. Dapat diartikan dari keseluruhan nilai *composite reliability* semua variabel menunjukkan lebih dari 0,70. Sehingga dengan demikian model dari variabel tersebut sudah memenuhi *composite reliability* atau mempunyai reliabilitas yang baik.



Sumber: Output *SmartPLS3*
Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Croanbach's Alpha

Nilai *croanbach's alpha* dapat digunakan apabila lebih besar dari 0,60 (Siregar 2014). Dalam penelitian ini *croanbach's alpha* variabel pengembangan karir adalah 0,861, kepuasan kerja sebesar 0,654 dan untuk kinerja karyawan sebesar 0,889. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *croanbach's alpha* semua variabel lebih besar dari 0,60. Sehingga model variabel tersebut sudah memenuhi *croanbach's alpha*.

Analisis R-Square

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan melalui PLS dengan bantuan perangkat lunak *smartPls3*, diperoleh nilai *R-square value* yang dijelaskan di tabel 1. Dari tabel 1 diketahui Nilai *R-Square* 0,821 menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 82,1% dan untuk sisanya 17,9% dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat didalam penelitian ini.

Selanjutnya pada tabel 1, nilai *R-Square* 0,664 menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 66,4% dan untuk 33,6% dipengaruhi oleh faktor yang lainnya dan juga yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diluar dari penelitian pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo.

Tabel 1.
R-SQUARE

Variabel	R-Square
PK	
Kp K	0,821
KK	0,664

Sumber: Output *SmartPLS3*

Path Coefficients

Hubungan antara konstruk dan nilai signifikansi dapat dilihat pada uji kausalitas dengan estimasi koefisien Jalur Inner model pada tabel 2. Dari tabel 2, dapat diketahui bahwa besarnya nilai t- statistik pada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,246 yang mana nilai tersebut kurang dari 1,96 hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Merujuk (Sekaran 2009) apabila hipotesis ditolak dan sudah dilakukan pengecekan kembali dalam proses penelitian dan tidak ditemukan kesalahan dalam prosedur penelitian yang telah dilakukan. Sehingga penelitian ini dapat dikatakan sesuai karena sudah melalui tahapan-tahapan diantaranya observasi, pengumpulan data awal, proses identifikasi dan menguraikan variabel dengan jelas, penyusunan hipotesis, pengumpulan data lebih lanjut, analisis data, deduksi. Selanjutnya untuk nilai koefisien atau original sampelnya sebesar 0,057. Nilai koefisien tersebut bernilai positif yang berarti apabila semakin tinggi tingkat kesempatan dalam pengembangan karir maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Tabel 2.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar variabel	Original Sampel	T Statistik	Ket	Keterangan
PK → KK	0,057	0,246	< 1,96	Hipotesis ditolak
PK → Kp K	0,906	44,685	>1,96	Hipotesis diterima
Kp K → KK	0,763	3,843	>1,96	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah (2019)

Selanjutnya, tabel 2 menunjukkan bahwa besarnya nilai t- statistik pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 44,685 yang mana nilai tersebut lebih dari 1,96. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa adanya pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk nilai koefisiennya sebesar 0,906. Nilai koefisien tersebut bernilai positif hal tersebut berarti semakin tinggi kesempatan dalam pengembangan karir maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.

Tabel 2 juga menunjukkan bahwa besarnya nilai t- statistik pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 3,843 yang mana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisiennya sebesar 0,763. Nilai koefisien tersebut bernilai positif hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan kinerja karyawan semakin meningkat.

Tabel 3.
HASIL INDIRECT EFFECT

Pengaruh antar variabel	Original Sampel	T Statistic		Keterangan
PK→KK	0,057	0,246	<1,96	Hipotesis ditolak
PK → KpK→ KK	0,691	3,937	>1,96	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3, diketahui nilai koefisien pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (0,057) lebih kecil daripada pengaruh secara tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (0,691). Sehingga, variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Jawa Timur UP3 Ponorogo.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian memperlihatkan jika pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diketahui nilai t- statistik sebesar 0,246 yang mana nilai tersebut kurang dari < 1,96 Sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini H_1 ditolak. Hasil Penelitian ini juga mendukung penelitian yang

dilakukan oleh Onibala dkk. (2017) yang hasilnya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. walaupun tidak semua karyawan mempunyai kesempatan dalam pengembangan karir dalam bentuk kenaikan jabatan akan tetapi kinerja karyawan tetap terjaga dan baik. Karyawan sudah menerima dan terbiasa dengan kebijakan pengembangan karir dalam bentuk kenaikan jabatan. Hal tersebut tidak mempengaruhi tanggung jawabnya yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan. Perusahaan juga mengalihkan program pengembangan karir misalnya dengan program yang lain. Perusahaan memberikan beberapa fasilitas kesehatan kepada para karyawannya seperti Kartu PLN Sehat, jaminan kacamat, dan pelayanan gratis di beberapa rumah sakit yang bekerjasama dengan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai t- statistik 44,685 sehingga H_2 diterima. Hasil Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Kusumastuti (2014), Winda (2017), Parimita et al. (2015) yang hasilnya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir yang ada pada perusahaan dirasa sesuai dengan harapan karyawan maka karyawanpun akan merasakan kepuasan kerja. Tidak hanya dengan kenaikan jabatan tetapi perusahaan juga memberikan pelatihan atau diklat untuk menunjang keterampilan karyawan. walaupun kadang pelatihan yang diberikan tidak ada kaitannya dengan apa yang dikerjakan karyawan. Misalnya seperti pelatihan K3L yang sebenarnya pelatihan itu lebih ditekankan kepada karyawan bagian lapangan. akan tetapi semua karyawan dapat mengikuti pelatihan tersebut sehingga menambah pengetahuan karyawan. Sehingga karyawan merasa puas karena mendapatkan pengetahuan baru ataupun ilmu baru. Sehingga karyawan akan merasa puas terhadap

pengembangan karir yang telah diberikan perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t-statistik 3,843, Sehingga H3 diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Saragih et al.(2017), Tribudi dan Fuady (2018), Isnaini dkk. (2018). Yang hasilnya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan karena sesuai dengan keahlian ataupun kemampuan yang dimiliki setiap karyawan. Sehingga karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan karyawan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai target perusahaan. Seperti halnya pada bidang keuangan, perusahaan akan memberikan pelatihan yang menunjang keterampilan karyawan sehingga bekerja sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Sehingga hipotesis keempat H₄ diterima. Hasil pada penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Nuraning (2017). pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan tetapi pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini semakin tinggi kesempatan karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo dalam pengembangan karir yang ada dalam perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan. Baik

secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, berarti ketika pengembangan karir pada perusahaan meningkat maupun menurun tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti apabila kesempatan dalam pengembangan karir karyawan semakin meningkat maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, apabila kesempatan karyawan dalam pengembangan karir tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga kinerja karyawannya juga akan meningkat.

Implikasi manajerial pada penelitian ini adalah keterlibatan atasan dalam pengembangan karir karyawan. Memberikan informasi yang jelas terkait syarat atau kriteria dipilihnya karyawan untuk dapat mengikuti program pengembangan karir yang ada pada perusahaan. Memberikan penjelasan ataupun bimbingan dan arahan kepada karyawannya mengenai jenjang karir yang dapat dicapainya.

Keterbatasan penelitian ini, penggunaan sampel di bawah 100 yaitu 63 responden yang hasilnya belum dapat dikatakan dalam subyak penelitian jumlah yang besar. Penelitian selanjutnya disarankan memperbanyak jumlah sehingga hasilnya pun akan mendekati keadaan yang sebenar-benarnya. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen.

DAFTAR PUSTAKA

Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation*

- Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. 4 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haris, Henry. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung." *Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 19(2):135–51.
- Hutagalung, Mardiana Israkiyah dan Kasmir. 2013. "Pengaruh beban kerja, pengembangan karier, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekolah tinggi sandi negara." (1).
- Isnaini, Fanny Zulida, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Edlyn Khurotul Aini. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Karyawan Hotel Sahid Montana Malang)." *2Jurnal Administrasi Bisnis* 61(3).
- Kaseger, F. Gian, M. Greis Sendow, dan N. Hendra Tawas. 2017. "Pengaruh pengembangan karir, pengalaman kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk Kantor Cabang Manado." *Jurnal EMBA* 5(2):3058–67.
- Kudsi, Muh Ridwan, Sukisno Selamat Riadi, dan Dirga Lestari AS. 2017. "Pengaruh pengembangan karir dan sistem insentif terhadap kinerja karyawan." *Jurnal Manajemen* 9(2):85–93.
- Lie, Tjong Fei dan Hotlan Siagian. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner." *Agora* 6(1):1–6.
- Mangkunegara, AA Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Massie, Renaldy, Benhard Tawal, dan Greis Sendow. 2015. "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara." 15(05):635–45.
- Nasution, Fauziah, Emmy Mariatin, dan Siti Zahreni. 2018. "The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance." 06(01):57–65.
- Nuraning, Rizky. 2017. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." 6(2):103.
- Onibala, R. Natalia, Bernhard Tawal, dan M. Greis Sendow. 2017. "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado." 5(2):2790–98.
- Parimita, Widya, Laysa Wahda, dan Agung Handaru. 2015. "pengaruh pengembangan karir dan motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Bekasi." 326–51.
- Putri, Effita Nissa dan Retno Kusumastuti. 2014. "pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan Kerja Pegawai Tetap Direktorat Human Resources Development Di Kantor Pusat Pt Pertamina (Persero)." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 1–20.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saragih, Bongsu, Anwar Sanusi, dan Abdul Manan. 2017. "The Influence of Job Satisfaction towards Employee Performance on the Antecedent of Competencies and Organizational Citizenship Behavior." *IOSR Journal of Business and Management* 19(01):21–27.
- Sekaran, Uma. 2009. *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Shaputra, Angga dan Susi Hendriani. 2015. “Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru.” VII(1).
- Shaputra, Angga Rahyu dan Susi Hendrian. 2015. “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru.” *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* VII(1):1–21.
- Siregar, Sofyan. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suyanto, Ketut Sapta, dan Nengah Sudja. 2018. “The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on Cv . Blue Waters Bali.” 9(5):20583–91.
- Tribudi, Alex dan Wachid Fuady. 2018. “Analisis kepuasan kerja, masa kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.” (44).
- Winda, Oseanita, Utami Nayati, dan Prasetya Arik. 2017. “Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction.” *Research Journal of Business Management* 11(2):80–90.