

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA  
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Karyawan Mikro Kredit Sales PT.Bank Mandiri Area Magelang, Cluster  
Sapuran)

**Akhmad Chamdan Mubarak  
STIE PUTRA BANGSA KEBUMEN**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of career paths, on the performance of Micro Credit Sales Bank Mandiri Magelang Area Cluster Sapuran employees through job satisfaction as an intervening variable.*

*The problem raised in this study is the career path, towards the performance of Micro Credit Sales Bank Mandiri Magelang Cluster Area employees. Through the job satisfaction as an intervening variable, with the aim to find out how much influence the career path, on the performance of Micro Credit Sales Bank Mandiri employees in Magelang Cluster Area Sapuran directly or through job satisfaction as an intervening variable.*

*Data samples taken in this study are employees of Micro Credit Sales Bank Mandiri Area Magelang Sapuran Cluster, amounting to 55 as respondents. The instrument or data collection tool in this study was to use a questionnaire. Data analysis tool used in this study is to use multiple linear regression analysis path analysis. Data analysis techniques used include qualitative analysis and quantitative analysis consisting of validity, reliability, t-tests, multiple linear regression analysis (Likert scale). Data were analyzed with the help of the SPSS Release 23 for Windows program.*

*The results of the first hypothesis proving that career path partially has a positive and significant effect on job satisfaction. The second hypothesis results that the career path partially has a positive and significant effect on performance. The results of the third hypothesis proving that job satisfaction partially has a significant effect on performance.*

***Keywords: Career Path, Job Satisfaction, Performance, Multiple Linear Regression Analysis***

## ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier, terhadap kinerja karyawan Mikro Kredit Sales Bank Mandiri Area Magelang Cluster Sapuran melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengembangan karier, terhadap kinerja karyawan Mikro Kredit Sales Bank Mandiri Area Magelang Cluster Sapuran melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh jenjang karir, terhadap kinerja karyawan Mikro Kredit Sales Bank Mandiri Area Magelang Cluster Sapuran secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Data sampel yang diambil pada penelitian ini yaitu karyawan Mikro Kredit Sales Bank Mandiri Area Magelang Cluster Sapuran yang berjumlah 55 sebagai responden. Instrumen atau alat pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan angket/kuesioner.

Alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda analisis jalur. Teknik analisis data yang digunakan antara lain analisis kualitatif dan analisis kuantitatif yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji t, analisis regresi linier berganda (*skala likert*). Data dianalisis dengan bantuan *program SPSS Release 23 for Windows*.

Hasil pembuktian hipotesis pertama bahwa jenjang karir secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil hipotesis ke dua bahwa pengembangan karier secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil pembuktian hipotesis ketiga bahwa kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja.

**Kata kunci: Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Kinerja, Analisis Regresi Linier Berganda.**

## Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan proses sampai hasil kerja yang dilaksanakan untuk pencapaian tugas sesuai dengan tujuan perusahaan. Suatu keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari prestasi atau pelaksanaan kerja karyawan karena karyawan merupakan salah satu sumber daya penggerak perusahaan, dengan kata lain kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atau guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi kerja tempat dirinya bekerja Handoko, (2010: 67). Apabila sebuah perusahaan memberikan.

Menurut Handoko (2010:69), banyak faktor yang dimungkinkan mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang meliputi faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat berupa *skill* karyawan atau kemampuan guru, sedangkan faktor eksternal dapat berupa pengembangan karir dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja merupakan beberapa faktor yang dimungkinkan mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan PT. Bank Mandiri.

Berdasarkan faktor-faktor yang memicu dirasakannya kepuasan kerja dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan. Insentif yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dapat menunjang sikap karyawan untuk tetap setia pada perusahaan. Sama halnya dengan penempatan pekerjaan yang tepat dengan keahlian yang dimiliki, suasana dan lingkungan kerja yang mendukung, sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan, serta sikap pimpinan yang dapat memotivasi karyawannya. Kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja karyawan, kepuasan kerja akan memberikan efek atau dampak pada kinerja karyawan.

Selain kepuasan kerja, pencapaian kinerja bisa juga dipengaruhi oleh pengembangan karir. Istilah karir mencakup pada sifat *developmental* dari pengambilan keputusan sebagai suatu proses yang

berlangsung seumur hidup. Konsep karir mencakup rentang waktu yang lebih panjang dari pada pilihan okupasional (*occupational choice*). Pengembangan karir menurut Rivai (2004:299), merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Setiap perusahaan harus memiliki pengembangan karir yang jelas agar bisa memenuhi kepuasan kerja karyawannya sehingga dengan demikian mereka pun akan memenuhi kebutuhan perusahaan yaitu memberikan kinerja yang optimal, seperti yang terjadi pada PT. Bank Mandiri dengan jumlah karyawan 55 orang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja melalui Kepuasan sebagai variabel intervening pada Karyawan PT. Bank Mandiri**”.

Berdasarkan uraian fenomena penelitian latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening pada Karyawan Micro Kredit Sales PT. Bank Mandiri, maka peneliti merumuskan masalah pertanyaan yang akan dikaji pada penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri?
3. Bagaimana Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri.

2. Mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri.
3. Mengetahui Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Bank Mandiri.
4. Mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri.

Manfaat praktis penelitian ini adalah dapat bermanfaat bagi PT. Bank Mandiri sebagai bahan pertimbangan evaluasi untuk menentukan kebijakan khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri

Manfaat teoritis Sebagai pembanding antara teori yang penulis dapatkan diperkuliahan tentang manajemen organisasi khususnya mengenai pengelolaan SDM dengan realitas yang sebenarnya serta menambah informasi sebagai bahan referensi dan kepustakaan yang ada, khususnya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa Kebumen

## Landasan Teori

### Kinerja

Pengertian kinerja adalah prestasi atau penampilan kerja atau ungkapan kemampuan yang disadari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan serta motivasi dalam menghasilkan suatu hasil kerja Fatah, (2010: 129).

Menurut (Rivai dan Basri, 2013 : 85-86). Kinerja dibatasi pada indikator :

- a. *Quantity of work.*
- b. *Quality of work,*
- c. *Job knowledge.*
- d. *Creativeness,*
- e. *Cooperation.*
- f. *Dependability.*
- g. *Intiative.*
- h. *Personal qualities*

### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007: 148), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Suparyadi (2015:437), kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam

melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya.

Menurut Robbins, (2015: 181-182): Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu :

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang
- b. Kondisi kerja yang mendukung.
- c. Gaji atau upah yang pantas.
- d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.
- e. Rekan sekerja yang mendukung

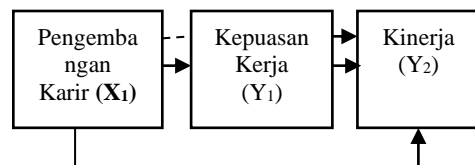
### Pengembangan Karier

Menurut Sagala (2009) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Indikator pengembangan karier menurut A.Sihotang (2006:213) adalah:

- a. Kebijakan organisasi
- b. Prestasi kerja
- c. Latar belakang pendidikan
- d. Pelatihan
- e. Pengalaman kerja
- f. Kesetiaan pada organisasi.
- g. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

### Model Empiris



### Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini :

- H1 : Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H4 : Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## Metode Penelitian

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:61). Dalam penelitian ini, yang akan menjadi populasinya karyawan PT. Bank Mandiri.

Dalam suatu penelitian, peneliti tidak perlu meneliti semua populasi karena akan memerlukan waktu, biaya dan tenaga besar. Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili).

Sampel yang diambil dalam penelitian ini karyawan PT. Bank Mandiri yang berjumlah 55 orang.

### Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data
  - a. Data kualitatif, bersifat tidak terstruktur, dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, diskusi grup terfokus dan teknik proyeksi.
  - b. Data kuantitatif, bersifat terstruktur yang memungkinkan peneliti mengubah data semula menjadi data berwujud angka. Data dikumpulkan dengan metode survey atau kuesioner, observasi dan eksperimen.
2. Sumber Data
  - a. Data Primer adalah data asli yang peneliti dapatkan langsung dari responden.
  - b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan, literatur, arsip, dokumen, peraturan dan kebijakan. Berdasarkan sumbernya

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dimaksud untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dan akurat melalui :

- a. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
- b. Kuesioner yaitu dengan membuat sejumlah daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan diajukan kepada responden. Jawaban setiap item instrument menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, Sugiyono,( 2008 : 143 ).
  - 1.Sangat Setuju skor = 4
  - 2.Setuju skor = 3
  - 3.Tidak Setuju skor = 2
  - 4.Sangat Tidak Setuju skor = 1
- c. Studi Pustaka, yaitu dengan mengambil teori-teori yang ada pada literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### Teknik Analisis Data

Dalam perhitungan pengolahan data regresi linier berganda peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS for windows* versi 23

## Hasil Analisis Dan Pembahasan

### Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS maka diketahui hasil uji t regresi linier berganda analisis jalur adalah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil uji regresi 1, Hasil menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) karyawan PT. Bank Mandiri dengan tingkat signifikan dibawah 0,004. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,381.
- b. Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS maka dapat dibuat persamaan strukturnya. Adapun persamaan struktur 2 adalah sebagai berikut :

Hasil menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja ( $Y_2$ ) karyawan PT. Bank Mandiri dengan tingkat signifikan dibawah 0,005.

Besarnya pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja sebesar 0,372. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y_2$ ) karyawan PT. Bank Mandiri dengan tingkat signifikan dibawah 0,026. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,287.

- c. Berdasarkan analisis untuk variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja, karena nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,576 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,006 nilai signifikansinya 0,042 lebih kecil dari 0,050. Berdasarkan hasil tersebut berarti kepuasan kerja mampu memoderasi variabel pengembangan karir terhadap kinerja secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu sebesar 0,109 atau 10,9% artinya kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karier melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 10,9%

### Uji Hipotesis

1. Pengaruh Pengembangan Karier ( $X_1$ ) Terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )  
Berdasarkan hasil analisis untuk variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir karyawan dalam sebuah organisasi atau pada PT. Bank Mandiri, maka semakin baik juga tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja 0,381 atau 38,1%. Hal ini sesuai dengan teori menurut Veitzhal Rivai (2004:299) mengemukakan bahwa "Pengembangan karier merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Menurut penelitian Septyaningsih (2009) dengan judul Pengaruh motivasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.

Rimbajaturaya Citrakarya hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Pengembangan Karier ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Berdasarkan hasil analisis untuk variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri, maka semakin baik juga kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh jenjang karier terhadap kinerja 0,372 atau 37,2%. Penelitian ini juga mendukung penelitian Permatasari (2006) yang menyebutkan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Berdasarkan hasil analisis untuk variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri, maka semakin baik juga kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja 0,287 atau 28,7%. Menurut teori Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nia Ffid Lestari (2017) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. PLN (Persero) rayon Lamongan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif kepuasan kerja terhadap kinerja.

4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis untuk variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan melalui variabel kepuasan kerja

sebagai variabel intervening, hal ini berarti kepuasan kerja mampu memoderasi variabel pengembangan karir terhadap kinerja secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu sebesar 0,109 atau 10,9% artinya kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 10,9%

## **SIMPULAN**

### **Simpulan**

- a. Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Artinya peran pengembangan karir dalam penelitian ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Hasil diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri, begitu juga sebaliknya jenjang karir yang kurang baik akan berakibat pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,381 atau 38,1%.
- b. Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Artinya peran pengembangan karir dalam penelitian ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Hasil diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan PT. Bank Mandiri, begitu juga sebaliknya jenjang karir yang kurang baik akan berakibat pada kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja yaitu sebesar 0,372 atau 37,2 %.
- c. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Artinya peran kepuasan kerja dalam penelitian ini berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Hasil diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan

berdampak pada kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar 0,287 atau 28,7%.

- d. Berdasarkan hasil analisis untuk variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, hal ini berarti kepuasan kerja mampu memoderasi variabel pengembangan karir terhadap kinerja secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu sebesar 0,109 atau 10,9% artinya kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 10,9%

### **Keterbatasan**

1. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri.
2. Variabel yang diteliti masih dirasa belum cukup untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga untuk penelitian lebih lanjut perlu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti kepemimpinan, stres kerja, beban kerja, efikasi diri, dan lain-lain

### **Implikasi**

Saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **Implikasi Praktis**

- a. Bagi perusahaan diharap untuk memperhatikan faktor pengaruh pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri, karena faktor pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Pengembangan karir yang baik dan sesuai kepada karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih baik.
- b. Bagi perusahaan diharap untuk memperhatikan faktor pengaruh pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area

Magelang Cluster Sapuran, karena faktor pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Pengembangan karir yang baik dan sesuai kepada karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan yang lebih baik

- c. Bagi perusahaan diharap untuk memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri, karena faktor kepuasan kerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja terhadap perusahaan.

#### **Implikasi Teoritis**

1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja  
Berdasarkan hasil penelitian variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa pengembangan karir pada penelitian ini mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Mandiri. Menurut Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Parameter pengembangan karir yang baik yaitu kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penelitian yang dilakukan oleh Septyaningsih (2009), dengan judul pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rimbajitiraya Citrakarya. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil secara teoritis Bagi pihak manajemen PT. Bank Mandiri diharapkan untuk memperhatikan pengembangan karir karyawannya, karena pengembangan karir karyawan yang baik mampu meningkatkan

kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan PT. Bank Mandiri.

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa pengembangan karir pada penelitian ini mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang Cluster Sapuran. Menurut Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Parameter pengembangan karir yang baik yaitu kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penelitian yang dilakukan oleh Retno Rahayu (2017), dengan judul pengaruh pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan variabel jenjang karir terhadap kinerja. Berdasarkan hasil secara teoritis Bagi pihak manajemen PT. Bank Mandiri diharapkan untuk memperhatikan pengembangan karir karyawannya, karena pengembangan karir karyawan yang baik mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan PT. Bank Mandiri.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya bahwa kepuasan kerja pada penelitian ini mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Magelang Cluster Sapuran. Menurut Robbins (2007: 148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap



pekerjaannya. Parameter kepuasan kerja yang baik yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, gaji atau upah yang pantas, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, rekan sekerja yang mendukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penelitian yang dilakukan oleh Retno Rahayu (2017), dengan judul pengaruh pengembangan karier, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil secara teoritis Bagi pihak manajemen PT. Bank Mandiri diharapkan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, karena kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan kualitas kinerja bagi karyawan PT. Bank Mandiri.

4. Pengaruh pengembangan Karier terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja
- Berdasarkan hasil penelitian variabel pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, artinya bahwa pengembangan karier pada penelitian ini mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penelitian yang dilakukan oleh Nia Fifid Lestari (2017), dengan judul pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) rayon Lamongan. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan variabel jenjang karir terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil secara teoritis Bagi pihak manajemen PT. Bank Mandiri diharapkan untuk memperhatikan pengembangan karier karyawannya, karena pengembangan karir karyawan yang baik mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan PT. Bank

Mandiri dengan melalui kepuasan kerja karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimin, (2002), *Prosedure Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V* Jakarta : Rineka Cipta.
- Dessler, Gary, Alih Bahasa oleh Benyamin Molan, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Gunawan, Sudarmanto. (2005), *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 21*, Cetakan IV. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi
- Handoko, T.H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T.Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. [https://www.researchgate.net/publication/299588945 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA](https://www.researchgate.net/publication/299588945_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA)
- \_\_\_\_\_. 2011. <http://repository.unpas.ac.id/30506/5/BAB%20II.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibun, Malayu.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_.2008. *Organisasi dan Motivasi Edisi ke -5*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- \_\_\_\_\_.2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi aksara
- \_\_\_\_\_.2013. *Organisasi dan Motivasi Dasar Manusia*. Yogyakarta: BPEE-Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno. (2004). *Metodologi Penelitian Administrasi Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi 1. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Laksana, Fajar. (2008), *Manajemen Pemasaran: Pendekatan Praktis*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Luthans, Fred. (2006), *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan oleh Vivin Andika
- Martoyo, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007), *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mondy, R. Wayne. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Purwoto, A. (2009). *Panduan Laboratorium Statistik Inferensial*. Jakarta : Grasindo
- Panggabean, S. Mutiara. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai, Veithzal. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Robbins, P. Stephen. (2008), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiono (2010), *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfa Beta
- Silfiati (2018) dengan judul” pengaruh Insentif, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin Surabaya
- Sarwoto. (2001), *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahyudi, Bambang. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung.
- Wibowo. (2008), *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta.