

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

Martalina Zwita Ompusunggu¹, Bulan Prawabani², Reni Shinta Dewi³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro

¹Email: martazwitta@gmail.com

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

Keywords: *career development; competency; job satisfaction; employee performance*

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

Kata Kunci: *pengembangan karir; kompetensi; kepuasan kerja; kinerja karyawan*

Pendahuluan

Suatu organisasi perlu mempelajari perilaku organisasi sebagai studi terhadap orang – orang yang ada dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Perilaku organisasi ialah kajian yang menjabarkan terkait tingkah laku yang punya pengaruh pada individu, golongan dan punya pengaruh pada kinerja organisasi. Melakukan studi terhadap perilaku organisasi dapat

membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan dimana organisasi dapat merumuskan kebijakan dan memberi fasilitas sebagai penunjang kinerja karyawan. Salah satu organisasi bisnis yang mempelajari tentang organisasi yakni pada sektor perbankan.

Sektor perbankan dalam dua dekade terakhir mengalami perubahan struktur organisasi (Khilji, 2006). Organisasi perbankan pada saat ini mengedepankan adanya pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan sumber daya manusia (Johnson, 2018). Pada era modern seperti ini perusahaan perbankan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat menyusun pemimpin masa depan pada organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Pengembangan SDM dalam suatu organisasi merupakan proses panjang untuk menggapai misi organisasi dan mempersiapkan karyawan untuk mempunyai kompetensi yang tinggi (Luna, 2012).

Kinerja karyawan diketahui dapat ditingkatkan lewat pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir diartikan sebagai pencapaian karyawan terhadap pekerjaannya, atasan puas dengan pekerjaan bawahannya dan seluruh karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya (Sluis & Poell, 2003). Kegiatan pengembangan karir karyawan akan menimbulkan dampak positif terhadap karyawan yang mana akan meningkatkan performa kerjanya terhadap organisasi. Dengan diberikannya pengembangan karir secara berkelanjutan diharapkan karyawan dapat meningkatkan mobilitasnya dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Pengembangan karir karyawan merupakan salah satu strategi Bank Jateng Cabang Utama salam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi bentuk perhatian Bank Jateng Cabang Utama terhadap karyawannya dalam membantu merencanakan karir masa depan dan mengembangkan diri secara optimal serta meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir dilaksanakan melalui berbagai kegiatan pegawaiian dapat berupa kursus dan pelatihan. Pengembangan karir yang telah dilaksanakan Bank Jateng dan keikutsertaan karyawan telah terperinci pada tabel 1.

Tabel 1 Hasil Pra-Penelitian Pengembangan Karir Karyawan Bank Jateng Cabang Utama Tahun 2022

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

Sumber: Data Penelitian, 2023

Berdasar atas hasil pra research peneliti memperoleh hasil mengenai pengembangan karir karyawan pada Bank Jateng Cabang Utama. Diketahui bahwasanya hingga bulan Mei 2023 jumlah karyawan tetap pada Bank Jateng Cabang Utama yakni berjumlah 73 karyawan. Berdasar atas Tabel 1 dapat disimpulkan bahwasanya dalam pengembangan karyawan dalam kategori pendidikan profesional, pembelajaran pekerjaan, keahlian, program, pembinaan, pelajaran, simposium, workshop, dan pembinaan manajemen serta teknis masih tergolong rendah dengan adanya tingkat partisipasi karyawan yang rendah dan masih belum menggapai 50% dari pegawai. Hal ini menjadi kekurangan Bank Jateng dimana karyawan yang teredukasi akan pengembangan karir masih sedikit.

Determinan lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yakni kompetensi. Kompetensi merupakan komponen penting dari kesuksesan SDM dalam menggapai misi organisasi. Karyawan yang berkompeten dikatakan sebagai karyawan yang mempunyai kemampuan, yang mana mengacu kepada kemampuan individu untuk berperilaku dan bertindak dengan cara yang membantu mereka menuntaskan tanggung jawab pekerjaan Amrutha & Geetha (2021). Lebih lanjut lagi Tang & Van Den Berghe (2020) menyatakan bahwasanya individu dengan tingkat keahlian tinggi biasanya mempunyai banyak potensi dalam hal dinamika kerja, sebaliknya tingkat kemalasan yang tinggi mencerminkan tingkat dinamika kerja yang rendah sehingga dapat dikatakan untuk menghadapi persaingan dalam dan luar organisasi dibutuhkan karyawan yang berkompeten sebagai solusi guna meraih SDM yang berkeunggulan dalam organisasi seperti halnya dalam pemecahan masalah, dengan kata lain kompetensi personal mempunyai peran vital dalam menggapai tujuan organisasi. Karyawan Bank Jateng Cabang Utama diharapkan mempunyai kompetensi yang cukup dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini secara rinci tersaji dalam tabel 2

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

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

Sumber: Data Penelitian, 2023

Data dari Tabel 2 peneliti sebarakan kepada 10 (sepuluh) karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Hasil dari pra-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwasanya dalam hal kompetensi karyawan Bank Jateng Cabang Utama masih ditemukan jawaban dominasi "tidak" pada pernyataan ketiga " Saya mempunyai keahlian untuk menangani persoalan sejalan dengan tugas dan tanggung jawab saya", dan keempat " Saya yakin sikap yang baik terhadap rekan kerja sangat mendukung saat menuntaskan tugas yang memerlukan kerjasama tim".

Faktor lain penunjang kinerja karyawan ialah kepuasan kerja. Dijabarkan oleh Robbins (2002) kepuasan kerja ialah perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja, tanggung jawab pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Kepuasan kerja juga mencakup sejauh mana individu merasa terpenuhi dengan pencapaian pribadi dan profesionalnya di tempat kerja, serta sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pribadi mereka. (Munandar, 2010) Kepuasan kerja menandakan tingkah tenaga kerja atas pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan kepuasan baik dalam proses dan hasil pekerjaan akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Determinan pengembangan karir, kompetensi dan kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berbagai cara telah dilakukan Bank Jateng Cabang Utama sebagaimana meningkatkan pengembangan karir dan kompetensi serta kepuasan kerja namun data kinerja belum juga stabil. Data kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama tersaji dalam tabel 3.

Tabel 2 Hasil Pra-Penelitian Kinerja Karyawan Bank Jateng Cabang Utama 2022

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

Sumber: Data penelitian, 2023

Data mengenai kinerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama merupakan data pencapaian target pada tahun 2022. Berdasar atas Tabel 3, disimpulkan bahwasanya dalam pencapaian target pada tahun 2022 hanya pada bulan Februari dan bulan Maret karyawan Bank Jateng Cabang Utama mampu melakukan pencapaian maksimal lebih dari 100%. Kemudian pada tahun 2022 sendiri dalam hal pencapaian target terendah yakni pada bulan April yang hanya menggapai 4%. Lebih lanjut lagi, dalam kurun waktu bulan terakhir yakni sejak bulan September hingga Desember pencapaian target mulai menurun hingga berada di persentase 23% pada bulan Desember.

Kajian Teori

Pengembangan Karir

Menurut Viethzal Rivai (2015), pengembangan karir merupakan proses peningkatan kompetensi individu dalam menggapai jalur karier yang diidamkan. Viethzal Rivai (2015) menjelaskan bahwasanya terdapat empat dimensi untuk pengukuran variabel pengembangan karir, antara lain: 1) Pelatihan, 2) Perlakuan yang adil dalam berkarir, 3) Informasi karir, serta 4) Promosi.

Kompetensi

Kompetensi merujuk pada atribut fundamental individu yang memengaruhi pola berpikir dan perilaku, mampu mengadopsi ke berbagai situasi, dan bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama dalam diri manusia. (Ruky, 2006). Menurut Ruky (2006), variabel kompetensi mempunyai 4 indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu sebagai berikut: 1) Karakter pribadi, 2) Konsep diri, 3) Ketrampilan, dan 4) Motivasi kerja.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai evaluasi umum individu terhadap kerjanya. Menurut Robbins (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai evaluasi umum individu terhadap kerjanya. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator antara lain: 1) Pekerjaan yang menantang, 2) Penghargaan, 3) Kondisi kerja, dan 4) Rekan kerja.

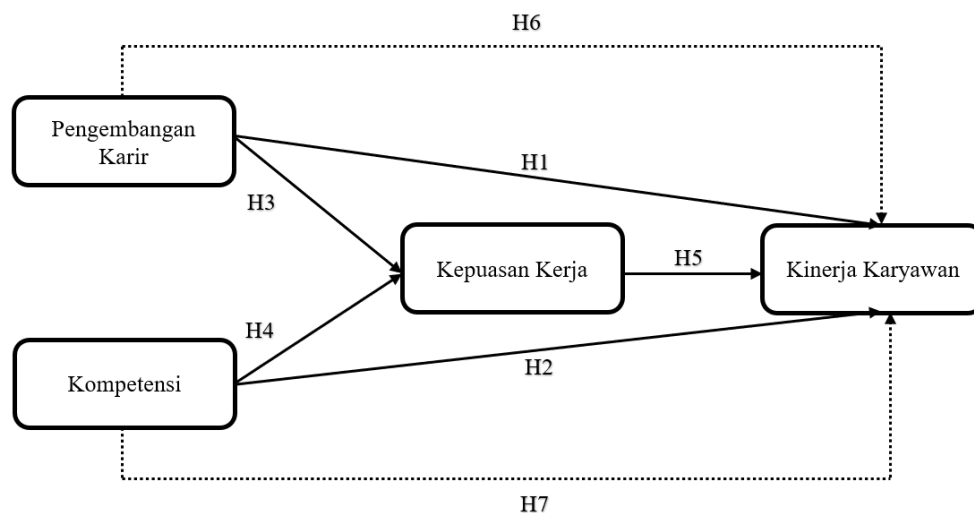
Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2003) kinerja karyawan ialah hasil dari kombinasi antara kemampuan dan motivasi individu. Stephen P. Robbins (2003) berpendapat bahwasanya kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi sebagai berikut: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Ketepatan waktu, 4) Efektivitas, dan 5) Kemandirian.

Hipotesis

Berdasarkan hubungan antara tujuan penelitian dan kerangka pemikiran teoritis terhadap perumusan masalah, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

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



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian eksploratori yang berfokus pada kedudukan dan hubungan variabel yang diteliti dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini merupakan seluruh karyawan tetap Bank Jateng Cabang Utama yaitu sejumlah 73 karyawan, maka sampel yang dipakai ialah sampel jenuh. Pengukuran menggunakan Skala Likert serta pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner serta wawancara untuk memperkaya jawaban. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan aplikasi Smart PLS versi 4.0 for

windows dengan analisis data menggunakan uji model pengukuran (outer model) dan uji model structural (inner model).

Hasil

Profil Responden

Sampel pada penelitian ini sejumlah 73 responden yang merupakan karyawan tetap Bank Jateng Cabang Utama. Profil responden penelitian ini dikategorisasikan berdasarkan jenis kelamin, jabatan/divisi, usia, dan pendidikan terakhir. Data yang telah terhimpun menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan sejumlah 63% responden. Hal ini dikarenakan pekerjaan dibidang perbankan memerlukan ketekunan dan ketelitian yang tinggi dimana karakteristik ini dimiliki oleh perempuan. Kemudian mayoritas responden menjabat pada jabatan/divisi legal dan admin kredit dengan jumlah 12 responden. Usia karyawan didominasi pada usia 20-30 tahun sebanyak 43% responden. Serta pendidikan terakhir mayoritas karyawan merupakan tamatan Sarjana sebanyak 90% responden.

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model untuk melihat seberapa handal dan valid sebuah instrument penelitian. Indikator reflektif dianggap memiliki validitas konvergen yang tinggi jika korelasinya dengan konstruk melebihi 0,70. Variabel pengembangan karir, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendapat nilai outer loading di atas 0.7 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel dikatakan valid.

Validitas Konvergen memiliki tujuan untuk mengukur tingkat hubungan antara konstruk dengan variabel laten yang terlihat dari standardized loading factor dan AVE (*Average Variance Extracted*). Kemudian data dianalisis menggunakan skor AVE (*Average Variance Extracted*) yang dianggap valid bila memiliki skor diatas 0,5.

Tabel 1 Uji Validitas

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.841
Kinerja Karyawan	0.714
Kompetensi	0.646
Pengembangan Karir	0.795

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Tabel 1 menunjukkan hasil pengolahan data diperoleh nilai AVE seluruh variabel telah memenuhi syarat yakni skor diatas 0.5 sehingga dapat dikatakan valid. Selanjutnya pengujian validitas diskriminan telah mengindikasikan masing-masing akar AVE melebihi koefisien korelasi antar variabel lain. Oleh karena itu, konstruk variabel pengembangan karir, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dianggap valid dikarenakan akar AVE > koefisien korelasi antar variabel, sehingga variabel tersebut telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi serta memenuhi syarat. Tahap selanjutnya yaitu uji reliabilitas dapat dilihat melalui dua cara yaitu dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Konstruk dianggap dapat diandalkan jika skor *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability* melebihi 0,70.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.937	0.955

Kinerja Karyawan	0.899	0.926
Kompetensi	0.863	0.901
Pengembangan Karir	0.914	0.939

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 2 membuktikan skor Composite Reliability dan Cronbach’s Alpha yang dimiliki setiap variabel telah memenuhi syarat yaitu melebihi 0,7. Skor yang dihasilkan menunjukkan bahwa item pertanyaan memiliki stabilitas dan konsistensi yang tinggi, sehingga keempat variabel tersebut dapat dikatakan reliabel serta tingginya akurasi instrumen untuk menguji konstruksinya, dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa reliabilitas instrumen telah terpenuhi dan dapat dikatakan reliabel ataupun handal.

Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji model struktural (*inner model*) terdiri dari uji model fit dan uji R-Square. Uji Model fit dipakai sebagai cara guna memahami model mempunyai kecocokan dengan data yang ada atau tidak. Pengujian pada model struktural dilakukan sebagai cara untuk mengetahui R-Square sebagai uji goodnessfit model (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4 Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.063	0.063
d ULS	0.686	0.686
d G	0.720	0.720
Chi-Square	271.511	271.511
NFI	0.793	0.793

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Dijabarkan oleh Ghozali (2014), NFI ialah besaran perbandingan antara proposed model dan null model. Skor NFI bermacam-macam dari 0 (no-fit et al) – 1 (perfect fit). Setelah dilakukan perhitungan (tabel 5), model kajian ini mendapati skor NFI menggapai 0,720. Syarat lain yang dipakai ialah skor SRMR dibawah 0,08 mencerminkan model fit (cocok) (Yamin, 2021:14). Di lain sisi pada kajian ini telah menggapai 0,063 dimana dibawah skor 0,08 sehingga dapat dikatakan fit (cocok). R-Square digunakan untuk melihat dan mengevaluasi pengaruh variabel bebas yakni tarif integrasi, promosi, kemudahan transaksi kepada variabel tergantung yakni keputusan pembelian. Menurut Hair et al. (2008), apabila nilai R-square 0,75 termasuk kategori kuat, 0,50 termasuk kategori moderat, dan 0,25 termasuk kategori lemah.

Tabel 5 Uji R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	0.761
Kinerja Karyawan	0.800

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasar atas pada perolehan kalkulasi R-Square yakni di tabel 5, dipahami bahwasanya variabel eksogen di pada kajian ini yakni Pengembangan Karir dan Kompetensi punya pengaruh terhadap Kepuasan Kerja menggapai 76,1% dan lainnya diberi pengaruh faktor lain yang tak dipakai pada kajian ini. Lalu, Pengembangan Karir dan Kompetensi punya pengaruh atas Kinerja Karyawan menggapai 80% dan lainnya diberi pengaruh faktor lain yang tak dipakai pada kajian ini. R-Square penelitian ini termasuk kuat.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat parameter path dalam path coefficient serta taraf signifikan T-statistik. Hasil uji hipotesis membuktikan korelasi antar variabel yang dijadikan hipotesis. Parameter path dalam path coefficient akan mendeskripsikan korelasi negatif ataupun positif dari variabel yang dijadikan hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan Teknik bootstrapping dengan 5000 subsamples. Uji signifikansi koefisien jalur (Path) dipergunakan melalui pembagian antara skor *t-statistic* dengan skor T-statistik pada taraf sig. 5% serta pada signifikansi 1,96. Bila p-value memiliki nilai dibawah taraf signifikan yaitu 5% atau 0,05 dan nilai T-Statistics melebihi 1,96 maka dengan hal tersebut hipotesis dinyatakan diterima.

Tabel 6 Path Coefficient

	<i>Path coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0.282	2.491	0.013	H1 Diterima
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0.270	3.261	0.001	H2 Diterima
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.731	10.583	0.000	H3 Diterima
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.194	2.392	0.017	H4 Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.426	3.501	0.001	H5 Diterima
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.083	2.066	0.039	H6 Diterima
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.312	3.240	0.001	H7 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui hasil pengolahan data dengan menggunakan Smart PLS versi 4.0 diperoleh hasil mengenai uji pengaruh langsung (direct effect) dan uji pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebagai berikut:

- Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh positif dengan skor senilai 0,282 dan skor t-statistic senilai 2,491 > skor t tabel 1,96 dan p value senilai 0,013 < angka sig yakni 0,005 atau 5%.
- Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu memberikan pengaruh positif dengan skor senilai 0,247 kemudian skor t-statistic senilai 3,261 > skor t tabel 1,96 dan p value sebesar 0,001 < dari angka sig. 0,05 atau 5%
- Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh positif dengan skor senilai 0,731 dan skor t-statistic 10,583 > skor t tabel 1,96 dan p value 0,000 < angka sig yakni 0,005 atau 5%.
- Kompetensi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) yaitu memberikan pengaruh positif dengan skor senilai 0,194 kemudian skor t-statistic senilai 2,392 > skor t tabel 1,96 dan p value sebesar 0,017 < dari angka sig. 0,05 atau 5%
- Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah berpengaruh positif dengan skor senilai 0,426 dan skor t-statistic 3,501 > skor t tabel 1,96 dan p value 0,001 < angka sig yakni 0,005 atau 5%.
- Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah berpengaruh positif dengan skor senilai 0,083 dan skor t-statistic senilai 2,066 > skor t tabel 1,96 dan p value senilai 0,039 < angka sig yakni 0,005 atau 5%.

- g. Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) yaitu memberikan pengaruh positif dengan skor senilai 0,312 kemudian skor t-statistic senilai 3,240 > skor t tabel 1,96 dan p value sebesar 0,001 < dari angka sig. 0,05 atau 5%

Pembahasan

Kajian ini menghasilkan pembuktian bahwasanya dengan pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan lewat kepuasan kerja studi pada Bank Jateng Cabang Utama dengan jumlah sampel 73 responden yang merupakan pegawai tetap Bank Jateng Cabang Utama. Hal ini membuktikan teori Robbins (2017), perilaku organisasi ialah kajian yang mencahaya tingkah laku yang punya pengaruh kepada personal, golongan, dan juga struktur atas tingkah laku organisasi guna menaikkan efektivitas dan produktivitas dalam organisasi.

Teori perilaku organisasi memberi dasar bagi perusahaan dimana perusahaan perlu memahami SDM jadi aset perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan target perusahaan. Kebutuhan karyawan dalam mempunyai jenjang karir yang bagus membuat perusahaan perlu memperhatikan karyawan khususnya mengarah dalam peningkatan kinerja. Upaya peningkatan kinerja dapat dilaksanakan dengan pengembangan karir dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan masing-masing peran individu dalam perusahaan tersebut. Perusahaan yang mempelajari perilaku organisasi dengan memberi perhatian pada karyawan melalui upaya mengembangkan karir dan kompetensinya dapat meningkatkan kepuasan yang mengarah pada kinerja karyawan. Mempelajari perilaku organisasi membantu entitas guna mencerminkan tahapan yang pas dalam upaya menaikkan kinerja karyawan.

Temuan pertama menghasilkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir pada karyawan Bank Jateng Cabang Utama mampu mendorong dan membangun jalur karir yang menawarkan mobilitas yang baik pada karyawan sebagai suatu suksesi pada organisasi Bank Jateng Cabang Utama. Adanya strategi yang diciptakan oleh Bank Jateng Cabang Utama yang berfokus pada individu karyawan meningkatkan kinerja individu dan juga kinerja organisasi berwujud suatu kesempatan pelatihan. Analisis penelitian ini disimpulkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan” **diterima**.

Temuan kedua yaitu kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berkontribusi pada pencapaian kinerja yang unggul atau lebih efektif, menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, bilamana seorang karyawan mempunyai keterampilan dan wawasan yang sesuai dengan pekerjaannya, maka kinerja mereka cenderung menjadi lebih baik. Analisis penelitian ini disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa “Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan” **diterima**.

Temuan ketiga menghasilkan pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Organisasi yang berinvestasi dalam manajemen karir akan lebih mungkin untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Ini mencerminkan sikap mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pengembangan karir karyawan, di sisi lain, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan profesional mereka dan membawa mereka menuju pencapaian kepuasan kerja di Bank Jateng Cabang Utama. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa “Diduga Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja” **diterima**.

Temuan keempat menghasilkan kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang bermanfaat dan positif turut mengarahkan pada kinerja karyawan yang optimal. Peran penting kompetensi erat kaitannya dengan profesi atau wawasan serta keterampilan khusus yang diterapkan pada tugas-tugas yang direalisasikan di

tempat kerja. Kompetensi karyawan Bank Jateng Cabang Utama dalam menjalankan tugas jabatannya pada akhirnya akan mengarahkan pada kepuasan kerja karyawan Bank Jateng Cabang Utama. Hipotesis menunjukkan bahwa “Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja” **diterima**.

Temuan kelima menghasilkan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi perilakunya di tempat kerja. Sikap karyawan terhadap pekerjaan tidak hanya mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan perilaku mereka terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap perusahaan. Hipotesis menunjukkan bahwa “Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” **diterima**.

Temuan keenam menghasilkan pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Adanya strategi yang diciptakan oleh Bank Jateng Cabang Utama yang berfokus pada individu karyawan meningkatkan kinerja individu dan juga kinerja organisasi berwujud suatu kesempatan pelatihan. Dengan kata lain, pengembangan karir meningkatkan kepuasan karyawan Bank Jateng Cabang Utama yang kemudian meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi. Artinya, makin tinggi tingkat kepuasan kerja, makin tinggi pula kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan atas organisasi. Hipotesis menunjukkan bahwa “Diduga pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja” **diterima**.

Temuan ketujuh menghasilkan kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kompetensi sebagai kemampuan karyawan untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan secara maksimal untuk meningkatkan standar kualitas pekerjaan secara profesional pada Bank Jateng Cabang Utama. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, hal itu menjadi evaluasi atas perasaan atau sikapnya terhadap pekerjaan. Secara sederhana, makin tinggi tingkat kepuasan kerja, makin tinggi juga tingkat kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap organisasi. Hipotesis menyebutkan bahwa “Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja” **diterima**.

Kesimpulan

Penelitian ini mendukung teori perilaku organisasi dimana mendalami perubahan tingkah laku organisasi guna menaikkan efektivitas dan produktivitas. Pengembangan karir dan kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga memberikan efek pada perubahan perilaku pada kinerja karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 73 responden yang merupakan karyawan tetap Bank Jateng Cabang Utama, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk peningkatan pengetahuan dapat mendorong kinerja karyawan, sebab pengetahuan tersebut dapat menjadi bekal dalam menjalankan tugas. Pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir dan kompetensi melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa dengan diberikannya pengembangan karir dan kompetensi dapat meningkatkan kepuasan yang berujung pada kinerja karyawan.

Saran

Peneliti merumuskan saran dan rekomendasi sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya. Bagi Bank Jateng Cabang Utama diharapkan memberikan ruang yang sama antar tiap karyawannya guna untuk menumbuhkan dirinya di lingkup organisasi dengan menyediakan pelatihan, informasi yang memadai dan tersebar luar terhadap seluruh karyawan, serta mengekuai jabatannya dan gaji yang makin meningkat pada karyawan yang menggapai target tinggi. Perusahaan dapat menaikkan kinerja karyawan melalui kompetensi lewat pembimbingan dan pendidikan karakter pada karyawan agar tetap menjalankan core value perusahaan sehingga karyawan mempunyai sikap dan konsen diri yang berkompeten serta pengetahuan yang mumpuni pada bidang divisi/jabatan masing-masing. Serta meningkatkan kinerja karyawan lewat kepuasan kerja dengan memberi fasilitas yang memadai terhadap setiap karyawan supaya mereka memaksimalkan pekerjaannya untuk menaikkan level kinerja kepada organisasi. Selain itu hal tersebut juga dapat menghasilkan tanggung jawab karyawan saat menuntaskan tugasnya dan tanggung jawab kerjanya. Bagi peneliti selanjutnya menjalankan kajian kualitatif ataupun mix method, sebab dapat memperluas perolehan kajian serupa di kemudian hari, guna menjabarkan cerminan yang lebih mendalam terkait persepsi karyawan saat menaikkan kinerjanya terhadap organisasi.

Daftar Referensi

- Arif, M. (2019). The Effect of Managerial Competencies, Compesation and Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPNTbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch. *Journal of Management Info (JMI)*, 6(1), 17-21. DOI: 10.31580/jmi.v6i1.489
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia. *Psychology and Eduation*, 58(1), 140-156. ISSN: 00333077
- Hajiali, I., Kessi, A. M., Budhiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A. A. (2018). *Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations*. Palgrave Macmillan.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Munandar. (2010). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. BPFE.
- Ngebu, W. D., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(12): 2555-2570
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Ruky, A. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee

- Performance: The Case Of Four Star Hotels. *EJBMR: European Journal of Business and Management Research*, 5(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- Saragih, B., Sanusi, A., & Manan, A. (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(1), 21-27. DOI: 10.9790/487X-1901072127
- Setyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3).
- Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>
- Tiyas, A. P., & Parmin. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2). DOI: <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.841>
- Van der Sluis, L. E., & Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 159–179.