

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA BANK SAAT PANDEMI COVID-19

I. P. Sari¹, A. G. Rahyuda²

^{1,2}Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Denpasar
e-mail: Intanpramitha14@gmail.com, agoesgrahyuda@unud.ac.id

Abstrak

Pandemi *Covid-19* diumumkan pertama kali masuk ke Indonesia pada awal tahun 2020 yang berdampak luas pada perekonomian termasuk sektor perbankan. Kinerja karyawan menjadi tidak maksimal terutama pada kinerja *marketing* dan pelayanan kepada nasabah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara serta menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM berbasis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini secara teoritis mendukung temuan hasil penelitian terdahulu dan juga kajian terkait dengan teori dua faktor yakni kepuasan kerja ditentukan oleh *motivation factor* atau *hygiene factor*.

Kata kunci: kepuasan kerja, kinerja karyawan, pengembangan karir

Abstract

The Covid-19 pandemic was announced first time in Indonesia in early 2020 which had a broad impact on the economy, including the banking sector. Employee performance is not optimal, especially in marketing and service performance to customers. This study aims to analyze the role of job satisfaction in mediating the effect of career development on employee performance. The sampling technique used is saturated sampling. Data was collected by interview and using a questionnaire. Analysis was using PLS-based SEM. The results showed that career development and job satisfaction had a positive significant effect on employee performance, career development had a positive significant effect on job satisfaction. Job satisfaction partially mediates relationship between career development and employee performance. The implications of this research theoretically support the findings of previous research and studies related to the theory of two factors, namely job satisfaction is determined by the motivation factor or hygiene factor.

Keywords : career development, employee performance, job satisfaction

1. Pendahuluan

Pada tahun 2020 merupakan tahun awal Pandemi *Covid-19* masuk ke Indonesia. Pandemi ini sangat memberikan efek yang besar bagi semua sektor di Indonesia, salah satunya ekonomi. Pelaku ekonomi seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), perusahaan besar dan bank merasakan dampak yang besar pada kegiatan operasionalnya. Dampak pandemi *Covid-19* pada perbankan adalah penurunan pada kinerja karyawan, terutama pada kinerja *marketing* dan pelayanan kepada nasabah. Hal ini karena karyawan merasa terganggu dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan sehingga tidak dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Organisasi dapat berkembang dan mempunyai keunggulan dengan melakukan berbagai upaya yaitu menjalankan dan mengarahkan karyawan agar tercapainya kinerja terbaik pada organisasi (Putra & Surya, 2020). Kinerja merupakan hasil karya dari aktivitas yang berkaitan dengan pencapaian strategis dalam organisasi, keikutsertaan pada perekonomian serta kepuasan pelanggan (Sudibya, 2019). Perusahaan sangat memerlukan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan atau target organisasi akan tercapai apabila kinerja karyawannya bagus.

Kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada produktivitas yang meningkat (Nindya *et al.*, 2014). Selain berdampak pada produktivitas kinerja juga berdampak pada penilaian kinerja. Hal ini disebabkan karena perusahaan memperoleh informasi mengenai cara memperbaiki keputusan terhadap karyawan melalui penilaian kinerja (Ramola, 2021). Dampak lainnya dari kinerja yaitu prestasi kerja merupakan faktor yang dianggap cukup baik karena mempengaruhi peningkatan ataupun penurunan terhadap kinerja karyawan (Mustika, 2018). Salah satu bank yang memiliki banyak cabang yang tersebar di Bali telah memiliki 60 karyawan yang selalu memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat yang menggunakan jasanya. Karyawan di bank tersebut memiliki pekerjaan yang berbeda-beda seperti *Customer Service*, *Head Customer Service*, *Relationship Manager*, *Business Manager*, dan sebagainya. Setiap karyawan tidak akan sama, karena karyawan memiliki perbedaan kinerja.

Manajer bank menyatakan bahwa, perusahaan memberikan pengembangan karir dan program pelatihan secara terbatas kepada beberapa orang karyawan, dengan tujuan dapat mendorong karyawannya untuk meningkatkan kinerja saat pandemi *covid-19*. Pada tahun 2021, seorang karyawan yang memiliki pekerjaan sebagai *Customer Service* mendapatkan pengembangan karir menjadi *Head Customer Service* yang bertugas mengawasi pelaksanaan *Customer Service*. Kinerja karyawan tersebut juga meningkat dan mendapat nilai A setelah mendapat pengembangan karir. Seorang karyawan yang memiliki pekerjaan sebagai *Head Customer Service* mendapatkan pengembangan karir menjadi *Relationship Manager*. Karyawan yang memiliki pekerjaan sebagai *Relationship Manager* juga mengalami pengembangan karir menjadi *Business Manager* untuk mencapai tujuan Bank dengan cara mengaplikasikan strategi bisnis. Karyawan yang mengalami pengembangan karir akan mengalami kenaikan pada kinerjanya dan memperoleh nilai A. Sedangkan karyawan yang tidak dapat pengembangan karir mengalami penurunan dalam kinerjanya. Untuk selengkapnya, penurunan kinerja yang ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Pada Jabatan Fungsional Karyawan Bank Tahun 2020 & 2021

Pekerjaan	Tahun 2020				Total Karyawan Tahun 2020	Tahun 2021				Total Karyawan Tahun 2021
	A	B	C	D		A	B	C	D	
<i>Customer Service</i>	7			1	8	2	3	1		6
<i>Head Customer Service</i>	2				2	1			1	2
<i>Relationship Manager</i>	3	2			5	2		1	3	6
<i>Business Manager</i>						1				1
Total					15					15

Keterangan:

A = Baik C = Cukup
B = Cukup Baik D = Buruk

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja pada beberapa jabatan fungsional karyawan pada salah satu bank terbesar di Bali dari tahun 2020 ke 2021. Pada tahun 2020, *Customer Service* bertugas melakukan pekerjaan melayani dan membantu nasabah mendapat nilai kinerja A (sangat baik) sebanyak 7 orang, nilai kinerja D (Buruk) sebanyak 1 orang. Sedangkan pada 2021, *Customer Service* mengalami penurunan kinerja menjadi nilai kinerja A sebanyak 2 orang (sangat baik), nilai kinerja B sebanyak 3 orang (baik), dan nilai kinerja C sebanyak 1 orang (cukup). *Relationship Manager* yang memiliki tugas untuk memasarkan produk sekaligus memelihara hubungan antara perusahaan dengan nasabah mengalami penurunan kinerja sebanyak 4 orang. Penurunan nilai kinerja ini dapat berdampak buruk bagi perusahaan bank tersebut.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Manager bank menggunakan pengembangan karir dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Busro,

2018). Angga *et al.*, (2020) menyatakan bahwa karyawan akan merasa terpacu atau terdorong untuk meningkatkan kinerjanya apabila diberikan pengembangan karir seperti promosi jabatan, artinya peningkatan pengembangan karir yang didapat karyawan maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat. Bank akan memberikan program pelatihan dan perencanaan karir kepada karyawannya sebagai bentuk pelaksanaan program pengembangan karir. Program tersebut dilaksanakan oleh salah satu bank di Bali untuk memperoleh kepuasan kerja yang tinggi dari karyawannya.

Menurut Robbins (2015) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Haririana (2021) menyatakan bahwa apabila karyawan memiliki kenyamanan dan merasa senang dengan pekerjaan akan menghasilkan kinerja optimal. Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasa karyawan akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Ini berarti kepuasan kerja yang didapat karyawan dalam bekerja sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan (Wijaya, 2016). Manajer bank mengatakan bahwa perusahaan menilai kepuasan kerja merupakan hal yang dominan mempengaruhi kinerja karyawannya, sehingga perusahaan selalu menjaga kepuasan kerja karyawan melalui pengembangan karir.

Kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Karyawan yang telah memperoleh kesesuaian keinginannya dalam pengembangan karir, maka karyawan akan merasa senang dan puas karena telah berhasil mendapat kenaikan jabatan. Karyawan yang telah mendapat pengembangan karir akan merasa sangat puas secara emosional. Kestari *et al.*, (2015) menyatakan bahwa optimalnya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karir tinggi. Kepuasan yang dirasakan karyawan yaitu ketika karyawan mencapai pencapaian pekerjaan yang dilakukannya dengan perkembangan karir yang dilalui (Wahyanti, 2019).

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh pengembangan karir. Selain itu, kepuasan kerja juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan, serta pengembangan karir juga mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa perusahaan membatasi pengembangan karir karyawannya akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Karyawan yang tidak puas akan mengalami penurunan kinerja. Sesuai dengan penelitian Sukamto, dkk (2020) bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir secara positif dan signifikan melalui kepuasan, hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir melalui peran mediasi kepuasan.

Berdasarkan permasalahan yang disampaikan, maka penelitian ini bertujuan, (1) untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, (2) untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, 3) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, dan (4) untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

2. Metode

Desain dalam penelitian ini menggunakan desain kuantitatif. Objek yang digunakan yaitu pengembangan karir (X), kinerja (Y), dan kepuasan kerja (M), dengan menggunakan data primer. Sampel yang digunakan adalah karyawan salah satu Bank yang berjumlah sebanyak 60 orang dengan menggunakan metode *sampling* jenuh, yaitu menggunakan anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2017:85). Instrumen penelitian yaitu kuesioner dengan penyebaran kuesioner menggunakan *google form* dan disampaikan kepada responden karyawan salah satu bank di Bali melalui pihak Manajer. Instrumen dalam pengumpulan data yaitu telepon genggam, pensil, *ballpoint*, dan buku. Telepon genggam berfungsi sebagai *recorder* untuk merekam suara. Sedangkan pensil, *ballpoint*, dan buku berfungsi sebagai alat tulis dan menggambarkan informasi dari narasumber. Indikator diukur dengan Skala *Likert*. Metode pengumpulan data yaitu menggunakan wawancara kemudian hasil wawancara dianalisis menggunakan SEM berbasis PLS yakni *Smart PIs 3.0*.

3. Hasil dan Pembahasan

Data mengenai karakteristik responden bertujuan untuk mengetahui profil dari responden dalam penelitian yaitu 60 karyawan Bank. Tabel 2 berikut menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja.

Tabel 2. Data Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki – Laki	27	45
		Perempuan	33	55
	Jumlah		60	100
2	Usia	21 - 25 Tahun	21	35
		26 - 30 Tahun	20	33.3
		31 - 35 Tahun	11	18.3
		> 36 Tahun	8	13.3
	Jumlah		60	100
3	Masa Kerja	<1 Tahun	10	16.7
		1-5 Tahun	25	41.7
		6-10 Tahun	13	21.7
		10-11 Tahun	5	8.3
		>15 Tahun	7	11.7
	Jumlah		60	100

Tabel 2 menunjukkan jumlah karyawan pada salah satu bank terbesar di Bali yang dijadikan sampel sebanyak 60 orang. Responden mayoritas berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 55%, hal ini mengindikasikan bahwa perempuan memiliki ketelitian yang tinggi dalam bekerja karena karyawan Bank dituntut untuk lebih teliti dalam bekerja. Usia 21-25 tahun merupakan responden yang mendominasi yaitu dengan persentase sebesar 35%, hal ini mengindikasikan karyawan di Bank tersebut memiliki usia yang produktif dalam mendukung dan menunjang kegiatan mereka. Jika dilihat dari masa kerja yang bekerja selama 1-5 Tahun yang mendominasi dengan persentase sebesar 41,7%, yang mengindikasikan bahwa Karyawan di Bank tersebut memiliki masa kerja yang cukup lama.

Data hasil wawancara dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis Partial Least Square ditunjukkan oleh Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Analisis Partial Least Square

Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	AVE	Cross Loading	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Kinerja (Y)	Y _{1.1}	0,791		0,707	0,930	0,911
	Y _{1.2}	0,842		0,858		
	Y _{1.3}	0,924		0,921		
	Y _{1.4}	0,858	0,656	0,843		
	Y _{1.5}	0,776		0,726		
	Y _{1.6}	0,801		0,792		
	Y _{1.7}	0,796		0,800		
Pengembangan karir (X)	X _{1.1}	0,956		0,909	0,951	0,938
	X _{1.2}	0,906		0,886		
	X _{1.3}	0,948	0,766	0,856		
	X _{1.4}	0,857		0,910		
	X _{1.5}	0,891		0,865		
	X _{1.6}	0,867		0,821		

	M _{1.1}	0,931		0,865		
	M _{1.2}	0,870		0,865		
Kepuasan kerja (M)	M _{1.3}	0,961	0,784	0,950	0,956	0,944
	M _{1.4}	0,928		0,932		
	M _{1.5}	0,965		0,759		
	M _{1.6}	0,921		0,926		

Berdasarkan Tabel 3 seluruh pernyataan indikator yang digunakan dalam setiap variabel yaitu variabel kinerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja dinyatakan valid yang ditunjukkan dengan nilai *pearson correlation* lebih besar dari 0,30 serta nilai AVE yang lebih besar dari 0,5. Model yang digunakan valid ditunjukkan dengan nilai *Cross Loading* lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk. Data dalam penelitian ini menunjukkan data yang reliabel sesuai dengan yang ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* yang lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. R-square

Variabel	R-Square
Pengembangan Karir	
Kepuasan kerja	0,480
Kinerja	0,795

Tabel 4 menunjukkan nilai R-square dari variabel kepuasan kerja yaitu 0.480, hal ini berarti 48 persen kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir, sisanya 52 persen sisanya dipengaruhi oleh konstruk diluar model. Nilai R-square variabel kinerja adalah 0.795 persen, yang artinya 79,5 persen pengembangan karir dan kepuasan kerja mempengaruhi konstruk stres kerja, sisanya 20,5 persen lainnya dipengaruhi oleh konstruk diluar model.

Hipotesis penelitian diuji dengan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan simulasi metode *bootstrap* yang memiliki tujuan melihat nilai signifikansi antar variabel. Tingkat kepercayaan yang digunakan yaitu 95% dan tingkat kesalahan yang diterima yakni 5% yang memiliki nilai t-tabel 1,96. Hasil analisis PLS menunjukkan arah dan pengaruh dari variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat. Hasil analisis untuk menjawab hipotesis diuraikan sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung				
Variabel	Koefisien	t-statistic	p-values	Keterangan
Pengembangan karir (X) - > Kinerja (Y)	0,867	25,376	0,000	Signifikan
Pengembangan karir (X) - > Kepuasan kerja (M)	0,693	7,212	0,000	Signifikan
Kepuasan kerja (M) -> Kinerja (Y)	0,310	3,721	0,000	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung				
Variabel	Koefisien	t-statistic	p-values	Keterangan
Pengembangan karir (X) - > Kepuasan kerja (M) -> Kinerja (Y)	0,215	3,164	0,002	Signifikan

Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pengujian H_1 menjelaskan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja yang ditunjukkan nilai *t-statistic* 8,403 ($>1,96$). Nilai koefisien jalur sebesar 0,648 berarti ada pengaruh dari pengembangan karir terhadap variabel kinerja yang memiliki pengaruh positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan pengembangan karir karyawan menyebabkan kinerja pada karyawan akan semakin meningkat.

Teori dua faktor menjelaskan bahwa kinerja dapat meningkat karena adanya motivasi yang pada akhirnya memicu individu yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan karir karyawan termasuk dalam kategori baik, sedangkan kinerja yang dialami termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian, karyawan memiliki kinerja yang baik karena pengembangan karir yang diterima oleh karyawan sudah diberikan dengan baik oleh *Manager*.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Wahyuni (2021) dan Qustolani (2020) bahwa pengembangan karir dapat menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan, sehingga untuk meningkatkan kinerjanya karyawan akan merasa terdorong dengan adanya pengembangan karir. Manggis *et al.*, (2018) membuktikan bahwa adanya pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, karena pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Sapta & Sudja (2018) dan Meitisari (2018) menunjukkan pengembangan karir memberi pengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja, artinya pengembangan karir dapat mendorong atau memacu karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja pada karyawan karena lebih mudah untuk memotivasi karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik. Sehingga, peningkatan pengembangan karir yang dimiliki karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir dengan kepuasan kerja yang ditunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 7,212 ($>1,96$). Nilai koefisien jalur sebesar 0,693 memiliki arti bahwa pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat pengembangan karir pada karyawan, maka kepuasan kerja pada karyawan juga akan semakin meningkat.

Teori dua faktor menjelaskan bahwa motivator yang terdiri dari serangkaian faktor menyebabkan terjadinya kepuasan kerja. Motivator yang dapat memicu kepuasan kerja bisa berupa *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Pengembangan karir karyawan termasuk dalam kategori baik dalam penelitian ini, sedangkan kepuasan kerja yang dialami termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya karena pengembangan karir yang diterima oleh karyawan sudah diberikan dengan baik oleh *Manager*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan (2017) juga menunjukkan hasil yang sesuai bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Wahyanti & Sinaga (2019) dan Manao (2021) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan melakukan pengembangan karir bertujuan agar terjadi peningkatan pada kepuasan kerja karyawannya.

Winda (2017) dan Naway (2017) juga memberikan hasil yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti pentingnya kepuasan kerja seperti perusahaan memberikan pengembangan karir seperti promosi jabatan kepada karyawannya untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi pengembangan karir yang dimiliki pada karyawan maka kepuasan kerja pada karyawan akan semakin meningkat.

Pengujian H_3 yang menjelaskan adanya pengaruh secara signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 3,721 ($>1,96$). Nilai koefisien jalur sebesar 0,310 berarti kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa meningkatnya kinerja karyawan disebabkan oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Teori dua faktor menjelaskan bahwa kinerja dapat meningkat karena adanya motivasi berupa keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Kondisi tersebut akan menimbulkan perasaan puas didalam diri karyawan. Perasaan puas tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan bank termasuk dalam kategori puas, sedangkan kinerja yang dialami termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian, karyawan memiliki kinerja yang baik karena karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaannya.

Laila (2021) menemukan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja, seseorang yang nyaman dan senang dengan pekerjaannya akan terus meningkatkan kinerjanya. Harahap (2020) dan Wagiman (2018) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja, artinya tingginya kepuasan kerja berdampak pada kinerjanya.

Octaviannand (2017) dan Sasirekha (2021) menunjukkan pengaruh kepuasan kerja yang secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan karena kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerjanya. Dengan demikian, kepuasan kerja yang meningkat pada karyawan menyebabkan kinerja karyawan juga mengalami peningkatan.

Hasil analisis didapatkan nilai *t- statistic* sebesar 3,164 (>1,96). Hal ini telah sesuai dengan hipotesis 4 (H_4) yaitu pengaruh pengembangan karir melalui kepuasan kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Nilai *p-values* (0,002) <0,05 yang berarti bahwa secara positif dan signifikan pengembangan karir mempengaruhi kinerja pada karyawan dengan mediasi kepuasan kerja, sehingga pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan terjadi melalui kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Sehingga hipotesis diterima. Pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk menaikkan karirnya yang akan menimbulkan perasaan puas pada diri karyawan yang nantinya akan memicu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Teori dua faktor pada penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat saat *covid-19* disebabkan karena adanya faktor yang dapat memotivasi karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh Bank tergolong baik. Hal ini terjadi karena Bank mendapatkan pengembangan karir yang sesuai sehingga karyawan tersebut merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan hasil dari penelitian Pratama (2020) yang menemukan bahwa pengaruh pengembangan karir signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Febrianti (2020) dan Sukamto, dkk (2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir pada dasarnya merupakan cara perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menaikkan karirnya. Hal ini akan menimbulkan perasaan puas pada diri karyawan yang nantinya akan memicu karyawan tersebut untuk menaikkan kinerjanya.

Dianta (2019) dan Purnama (2020) menyatakan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan seperti promosi jabatan merupakan salah satu bentuk dampak terhadap kinerja karyawan oleh pengembangan karir. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja.

4. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut. Pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan, dimana peningkatan perusahaan dalam menerapkan pengembangan karir maka kinerja yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya juga tinggi. Pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Karyawan, dimana tingginya pengembangan karir yang dirasa karyawan, maka akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan tersebut. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa kinerja yang meningkat merupakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan.

Manajemen karyawan Bank harus tetap memberikan pengembangan karir kepada karyawan di tengah pandemi *covid-19*. Pengembangan karir dapat ditingkatkan dengan meningkatkan informasi mengenai promosi jabatan yang ada di perusahaan dengan memberikan informasi yang lengkap mengenai promosi jabatan yang ada di perusahaan, sehingga karyawan merasa jenjang karir mereka di dalam perusahaan jelas dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Pemimpin Bank hendaknya harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan seperti memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan bawahannya tanpa membedakan karyawan satu dan lainnya. Pemimpin Bank juga dapat membantu karyawan yang sedang merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaan, terlebih lagi proses kegiatan pekerjaan harus terganggu karena aturan-aturan pada masa pandemi *covid-19*.

Kinerja karyawan Bank ditengah pandemi *covid-19* masih dapat ditingkatkan dengan cara yaitu, karyawan harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik dalam waktu minimal karena dengan memprioritaskan pekerjaan dan mengelola waktu dengan baik sehingga dalam mengerjakan sebuah tugas dan tidak menunda pekerjaan khususnya saat melibatkan orang lain, lambatnya tugas dalam pekerjaan berpengaruh terhadap peningkatan terhadap kinerja karyawan. Pihak Bank harus menjaga kepuasan kerja karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Pihak Bank juga harus memberikan pengembangan karir sebagai bentuk *reward* atau penghargaan yang sepadan atas kinerja karyawannya.

Daftar Pustaka

- Angga, G., Saputra, P., & Suwandana, I. G. M. (2020). Open Access The role of Job Satisfaction Mediates The Relationship Between Compensation and Career Development On Work Motivation. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*. pp. 258–267.
- Busro, Muhammad (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group (Devisi Kencana), Jl. Tandra Raya Rawamangun – Jakarta 13220.
- Dianta, Karunia., (2019). Placement, Career Development On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables. Jakarta : *Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia (RI)*,28 (3), pp. 75.
- Febrianti, N. T. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Performance Employees Through Job Satisfaction PT. Jabar Jaya Perkasa. *Journal of Business and Social Science Research*, pp. 25–35.
- Harahap, S. F & Tirtayasa., S (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), hal. 130 – 135.
- Haririana, Frizkha. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mekar Karya Mas. *Jurnal Hamoria*. 5(1), hal. 173 – 179.
- Kestari, M., Diawati, P., & Sos, S .(2015) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Pelabuhan Indonesia Persero Cabang Cirebon). Vol 1No 13, hal 5- 9.
- Laila, Feneili, & Duha, Timotius. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan, hal. 196 – 200.
- Manao, B., & Dakho P. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Koperasi Ukm Kabupaten Nias Selatan, hal. 146- 160.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapt, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. 9(7), pp. 187- 190.
- Meitisari, N., Hanafib, A., & Wahabc, Z. (2018). Analysis on the Effects of Organizational Communication Climate and Career Development toward Employee Performance with

- Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study on HRD and General Division of Pt Pusri Palembang), pp. 270 – 280.
- Mustika, A. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan AL – HUDA Pekanbaru. *Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 9(2), hal. 142.
- Naway, F. A., & Haris, I. (2017). The Effect of Career Development, Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction on Teacher's Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), pp. 17-21.
- Nindya, P., Dewi, P., Erviantono, T., & Winaya, I. K. (2014). Analisis Faktor – Faktor Produktivitas Kinerja karyawan pada PT Indonesia Power Point Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan Bali (Studi Kasus di PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Jasa Pembangkitan Bali), hal. 1–7.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of education and practice*, 8(8), pp. 72-79.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. 3(9), hal. 259–272.
- Purnama, Y., & Iqbal, M. A. (2020). Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia). *European Journal of Business and Management*. 12(3).pp. 2222-2839.
- Putra, I. M., & Surya, I. B. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota AUTO 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), hal. 405-425.
- Qustolani, A. (2021). Pengaruh Keadilan Prosedural Partisipatif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pancaragam Toyindo Majalengka. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), hal 302-310
- Ramadhan, M. R. M. (2017). Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(1),hal. 84.
- Ramola, Sheeba. (2021). Relationship Understanding Between Performance Appraisal, Succession Planning, and Career Development. India : *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*. 12(1), pp 101 – 104.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior (16th ed)*. Upper Saddle River. New Jersey; Pearson Education, Inc.
- Sapta, I. K. S., & Sudja, I. N. (2018). The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on Cv. Blue Waters Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), pp. 20583-20591.
- Sasirekha, S., Asraf, M., Reeshma, K., & Kumar, A. N. (2021). A Study on Impact of Job Satisfaction on Performance at Abn Infotech. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), pp. 3221-3228.
- Sudibya, I. (2019). Pengaruh kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(9), hal. 5847-5850
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanto, E., Rasmun, & Sutrisno. (2020). Mediasi Kepuasan Kerja Antara Pengembangan Karir Dan Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahad Sjahranie Samarinda. *Jurnal Kesehatan*, 5(2), hal. 3-6.
- Wagiman, S. (2018). Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank PT. Bank rakyat Indonesias) TBK. Kantor wilayah Semarang. 2(5), hal. 978–979.

- Wahyanti, C.T., & Sinaga uli, H.H. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UID & DIY. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 8(2), hal. 185 – 191.
- Wijaya, I.W. (2016). Pengaruh dari Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2), 2 -5.
- Winda, O., Nayati, U. H., & Arik, P. (2017). Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction and Employees Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 64(4), pp 178- 180.