

**ANALISIS HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DAN  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TUGU  
REASURANSI INDONESIA**

**ZAINUDDIN.SE.MM**

**RIBKA ANJANI**

**2017340250033**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JAYABAYA**

**JAKARTA**

**2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Analisis Hubungan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Tugu Reasuransi Indonesia, Jakarta.
2. Bidang Penelitian : MSDM
3. Ketua Peneliti
  - a.Nama Lengkap : ZAINUDDIN.SE.MM
  - b.Jenis Kelamin : laki-laki
  - c.Pangkat Akademik : Lektor
  - d.Jabatan Fungsional : Dosen Tetap FEB-UJ
  - e.Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis
4. Alamat Ketua Peneliti : JL.Mayang Sari 2,Blok D.20  
Jakarta Utara
5. Alamat Prodi : FEB Universitas Jayabaya
6. Jumlah Anggota Peneliti : 1 orang
  - a.Nama anggota : Ribka Anjani
7. Lokasi Penelitian : PT.Tugu Re Asuransi Indonesia, Jakarta
8. Lama Penelitian : 6 bulan
- 9.Biaya yang diperlukan : 5.000.000,-(lima juta rupiah)
  - a. Sumber : Mandiri

Jakarta, 03 Maret 2021

Menyetujui  
Ketua Prodi Manajemen

Ketua Peneliti



Andriani Lubis.SE.MM  
NIDN 0318086001



ZAINUDDIN.SE.MM  
NIDN 0301106401

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN PLAGIARISME.....	ii
PERSETUJUAN SKRIPSI. ....	iii
PENGESAHAN SKRIPSI. ....	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI. ....	v
KATA PENGANTAR. ....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR. ....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang. ....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Pembatasan Masalah.....	4
1.4. Perumusan Masalah.....	5
1.5. Tujuan Penelitian. ....	5
1.6. Manfaat Penelitian. ....	5
<b>BAB II TINJAUAN TEORI.....</b>	<b>7</b>
2.1. Deskripsi Teori.....	7
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.1.1.1. Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia ....	8
2.1.1.2. Tujuan dan Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1.3. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan.....	14
2.1.2.1. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	15
2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	15

2.1.2.3. Penilaian Kepuasan Kerja .....	16
2.1.3. Pengembangan Karir .....	18
2.1.3.1. Tujuan dan Peran Pengembangan Karir.....	18
2.1.3.2. Tahap-Tahap Pengembangan Karir.....	21
2.1.3.3. Kegiatan Pengembangan Karir. ....	22
2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir.....	23
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya .....	23
2.3. Kerangka Berpikir.....	28
2.4 Perumusan Hipotesis.....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.2. Variabel Penelitian.....	31
3.2.1. Variabel Independen.....	31
3.2.2. Variabel Dependen .....	32
3.2.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	32
3.3. Populasi dan Sampel .....	34
3.3.1. Populasi .....	34
3.3.2. Teknik Sampling dan Sampel.....	35
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4.1. Instrumen Penelitian.....	40
3.4.2. Uji Coba Instrumen .....	41
3.5. Teknik Analisis Data.....	43
3.5.1. Analisis Deskriptif.....	43
3.5.2. Statistika Deskriptif .....	44
3.5.3. Tabulasi Silang .....	44
3.5.4. Pengujian Non-parametrik.....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
4.1. Deskripsi PT. Tugu Reasuransi Indonesia .....	47
4.1.1. Profil Singkat PT. Tugu Reasuransi Indonesia.....	47

4.1.2. Visi dan Misi PT. Tugu Reasuransi Indonesia .....	48
4.2.	
4.2.1. Struktur Organisasi .....	48
4.3. Deskripsi Hasil Responden .....	49
4.3.1. Jenis Kelamin dan Pendidikan.....	50
4.3.2. Umur dan Masa Kerja.....	51
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	51
4.4.1. Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan (Y) .....	52
4.4.2. Deskripsi Pengembangan Karir (X) .....	60
4.5. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	60
4.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	63
4.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir ...	65
4.6. Hasil Analisis Data.....	67
4.6.1. Analisis Uji Beda Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
4.6.2. Analisis Uji Beda Pengembangan Karir.....	68
4.6.3. Analisis Korelasi Spearman.....	69
<b>BAB V KESIMPULAN dan SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran.....	71

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Karyawan Berdasarkan Keahlian/Sertifikasi .....	2
Tabel 1.2. Jumlah Karyawan yang Dipromosikan. ....	3
Tabel 2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya .....	24
Tabel 3.1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian Pekerjaan.....	34
Tabel 3.3. Penentuan Sampel Individu .....	37
Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian.....	38
Tabel 4.2.1. Hasil Data Responden Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir.....	50
Tabel 4.2.2. Hasil Olah Data Responden Usia dan Masa Kerja .....	51
Tabel 4.3.1. Dimensi Faktor Psikologi.....	52
Tabel 4.3.1. Dimensi Faktor Sosial.....	53
Tabel 4.3.1. Dimensi Faktor Fisik.....	55
Tabel 4.3.1. Dimensi Faktor Finansial .....	56
Tabel 4.3.1. Dimensi Mutu Pengawasan.....	57
Tabel 4.3.1. Dimensi Faktor Hubungan Antarpegawai.....	59
Tabel 4.3.2. Dimensi Pengembangan Karir Organisasional .....	60
Tabel 4.3.2. Dimensi Pengembangan Karir Individual.....	62
Tabel 4.4.1. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja Karyawan. ....	63
Tabel 4.4.1. Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan .....	64
Tabel 4.4.2. Uji Reliabilitas Pengembangan Karir .....	65
Tabel 4.4.2. Uji Validitas Pengembangan Karir .....	66
Tabel 4.5.1. Hasil Uji Beda Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
Tabel 4.5.2. Hasil Uji Beda Pengembangan Karir .....	68
Tabel 4.5.3. Hasil Analisis Korelasi Spearman.....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3. Hubungan Antarvariabel.....	29
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Faktor Psikologi.....	52
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Faktor Sosial .....	54
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Faktor Fisik.....	55
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Faktor Finansial .....	56
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Mutu Pengawasan.....	58
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Faktor Hubungan Antarpegawai.....	59
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Pengembangan Karir Organisasional .....	61
Gambar 4.3.1. Diagram Dimensi Pengembangan Karir Individu.....	62

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Sesi Tanya-Jawab (Wawancara).....	73
Lampiran 2. Kuesioner.....	77
Lampiran 3. Hasil Pengumpulan Data Responden .....	86
Lampiran 4. Surat Keterangan Melakukan Penelitian .....	89
Lampiran 5. Tabel Nilai Kritis $r$ Product Moment .....	90



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan merupakan organisasi yang melakukan aktifitas berdasarkan perencanaan strategi yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mencapai visi misi perusahaan. Dalam proses pencapaian tersebut dibutuhkan beberapa faktor produksi seperti modal, manajerial dan sumber daya manusia.

Sebagai salah satu faktor produksi sumber daya manusia (tenaga kerja) pada perusahaan menjadi penunjang setiap aktifitas yang berlangsung dan selalu terjadi adanya timbal balik antara perusahaan dengan tenaga kerja. Dalam pekerjaan, tentu perusahaan dan tenaga kerja bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Perusahaan yang berupaya dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja akan mampu menciptakan peningkatan nilai pada perusahaan itu sendiri sehingga menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam bersaing di dunia bisnis. Sebagai salah satu faktor yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan, tenaga kerja perusahaan didorong untuk memiliki pribadi yang semangat dan mampu bersaing dengan sesama karyawan.

Dalam suatu perusahaan karyawan yang bekerja memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir melalui pelatihan dan pendidikan, serta promosi jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki. Pengembangan karir juga merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang membantu para karyawan untuk merencanakan strategi karir setiap individu di perusahaan. Di sisi lain, perusahaan berperan memberikan program pendidikan lebih lanjut dan pelatihan khusus, serta menyediakan adanya layanan konseling karir yang memadai.

Setiap perusahaan memiliki kriteria atau kebijakan yang berbeda dalam peningkatan karir. Secara umum, karyawan dikatakan berhak untuk naik jabatan jika kriteria dari perusahaan sudah terpenuhi, bukan hanya loyalitas melainkan juga pemahaman dalam bidang pekerjaan, prestasi kerja, sikap dan perilaku, karakter individu, serta adanya posisi jabatan yang tersedia.

Begitu juga dengan PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang menerapkan adanya Pengembangan Karir bagi setiap karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan. Pada tabel 1.1 dapat dilihat mengenai keikutsertaan para karyawan dalam mengembangkan diri dengan berbagai jenis pelatihan yang disediakan di perusahaan PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

**Tabel 1.1**

**Karyawan Berdasarkan Keahlian/Sertifikasi**

<b>Karyawan Berdasarkan Keahlian / Sertifikasi</b>		
<b>Jenis Pelatihan</b>	<b>Jumlah Pelaksanaan</b>	<b>Jumlah Peserta</b>
Pendidikan dalam negeri	108	147
Pendidikan luar negeri	0	0
Pelatihan internal	1	19
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>166</b>

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia, 2020

Namun pada data berdasarkan tahun 2020 ini dapat dikatakan bahwa minat karyawan untuk mengikuti penyelenggaraan program pelatihan internal masih terbilang minim dengan jumlah keseluruhan karyawan yang ada. Sehingga dengan jumlah pelaksanaan yang kurang variatif belum mencakup kebutuhan yang diperlukan oleh tiap karyawan, yang menimbulkan adanya ketidakpuasan dalam menjalani atau mengikuti pelatihan internal yang disediakan untuk penunjang pengembangan diri dan karir bagi karyawan.

Berdasarkan data dan hasil wawancara dengan sumber terkait mengenai Pengembangan Karir terutama jenjang karir di PT. Tugu Reasuransi Indonesia dapat dikatakan bahwa kebijakan dan keputusan pihak perusahaan terutama atasan sangat berpengaruh terhadap karir karyawan. Dalam hal ini diduga adanya ketidakpuasan dari sistem karir yang berlaku di perusahaan tersebut, seperti sosialisasi mengenai promosi yang kurang, mentorisasi atau bimbingan mengenai karir tiap karyawan yang kurang memadai, serta adanya

ketergantungan atau kebijakan dari atasan untuk pengadaan ajuan promosi bagi tiap karyawan.

Seperti pada tabel 1.2 yang disediakan sehubungan dengan permasalahan penelitian ini mengenai jumlah karyawan yang dipromosikan dengan diketahuinya jumlah karyawan sebanyak 174 orang:

**Tabel 1.2**

**Jumlah Karyawan yang Dipromosikan**

<b>Jumlah Karyawan yang Dipromosikan</b>			
<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Lowongan jabatan yang tersedia</b>	<b>Jumlah karyawan yang mengajukan promosi</b>	<b>Realisasi Karyawan yang telah dipromosikan</b>
2019	30	11	11
2020	5	8	7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>18</b>

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia, 2020

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat pada tahun 2020 bahwa formasi jabatan, jumlah lowongan yang tersedia adalah 5 yang hendaknya dilakukan sesuai dengan formasi jabatan yang tersedia. Namun, adanya rekomendasi langsung dari atasan menjadikan realisasi karyawan bertambah dari jumlah lowongan yang seharusnya. Sehingga keputusan yang ditetapkan seharusnya dapat selaras dengan kebijakan perusahaan serta informasi yang disediakan cukup jelas, mengenai hal yang menjadi dasar pertimbangan promosi karyawan tersebut. Hal tersebut juga penting untuk diketahui oleh setiap karyawan agar tidak menimbulkan adanya rasa kecemburuan dan ketidakpuasan dalam karir antarkaryawan.

Dengan mengetahui sistem karir yang jelas akan sangat diperlukan karyawan terutama dalam perencanaan karir yang dibuat dengan dibantunya layanan konseling yang seharusnya disediakan perusahaan. Namun dalam hal ini, menjadi salah satu faktor pengembangan karir yang belum diketahui tentang sistem karir yang diterapkan PT. Tugu Reasuransi Indonesia pada karyawan perempuan maupun laki-laki dan apakah karyawan merasa puas terhadap proses dalam karir yang terjadi pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

Hal tersebut menjadi tolok ukur untuk menelaah lebih dalam lagi mengenai sistem karir yang membawa ketidakpuasan bagi karyawan di PT. Tugu Reasuransi Indoensia. Sehingga dapat dapat diketahui tingkat kepuasan dan atau ketidakpuasan kerja diantara karyawan perempuan dan laki-laki terhadap karir yang dijalankan. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang kemudian hasil penelitian akan dituang dalam skripsi berjudul “Analisis Hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dengan mengacu pada latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

Adanya faktor Pengembangan Karir yang menjadi perbedaan Kepuasan Kerja antar karyawan perempuan dan laki-laki.

## **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dibuatlah batasan masalah agar tidak meluasnya materi pembahasan dalam penelitian tentang analisis hubungan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

Maka penelitian ini dibatasi pada faktor perbedaan Kepuasan Kerja antara karyawan perempuan dan laki-laki serta hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini bertujuan agar peneliti lebih terfokus pada pembahasan yang akan dibahas, sehingga tidak terjadi penyimpangan terhadap materi-materi lainnya.

#### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia?
2. Apakah terdapat perbedaan Kepuasan Kerja diantara karyawan perempuan dan laki-laki?
3. Bagaimana hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas, maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini dilakukan, yaitu:

- a. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.
- b. Untuk mengetahui perbedaan Kepuasan Kerja diantara karyawan perempuan dan laki-laki.
- c. Untuk mengetahui hubungan antara Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi peneliti  
Penelitian ini diharapkan agar lebih kritis dalam menganalisis masalah yang menjadi objek penelitian tentang pentingnya Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.
2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan yang berkaitan langsung dengan realita yang ada di perusahaan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan masukan dalam pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik lagi pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

4. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan dalam memberikan informasi mengenai betapa pentingnya Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **2.1. Deskripsi Teori**

Bab ini menjelaskan pengetahuan ilmu mendasar yang digunakan dalam penelitian. Untuk mencapai tujuan penelitian seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya, hal pertama yang dilakukan adalah melakukan pendeskripsian teori. Deskripsi teori ini meliputi dari beberapa sumber referensi yaitu, buku teks, jurnal, dan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh para peneliti.

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia menjadi pokok utama bagi setiap kegiatan yang terjadi terutama pada bidang usaha organisasi atau perusahaan. Dalam perusahaan adanya manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk pengaturan sistem ketenagakerjaan yang berlangsung guna mencapai tujuan baik individu maupun perusahaan.

Dalam hal ini terdapat beberapa pengertian atau pandangan menurut para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia, diantaranya:

Menurut Gary Dessler (2018:3) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan mengurus hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta kepedulian keadilan mereka.

Menurut Sutrisno (2016) “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).”

Menurut Boxall & Purcell (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup apa saja dan segala sesuatu yang terkait dengan manajemen hubungan kerja di perusahaan.

Berdasarkan pengertian atau pandangan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian perusahaan yang memiliki hubungan erat terkait segala sesuatu dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.1.1. Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Gary Dessler (2018:3) manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan. Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan prakiraan.
2. Pengorganisasian. Memberi setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada karyawan; membangun saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan karyawan.
3. Kepegawaian. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; memberi kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi kinerja; karyawan konseling; melatih dan mengembangkan karyawan.
4. Memimpin. Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi karyawan.
5. Mengontrol. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja sebenarnya dibandingkan dengan ini standar; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Menurut Sri Larasati (2018:7) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran penting yang diantaranya:

- a) Peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, yang meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim



keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. (pekerjaan yang bersifat administratif)

b) Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan lini lebih bersifat teknis, yang (meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi), aktifitas harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia weyang makin besar.

c) Peran strategis terhadap manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar, maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

### **2.1.1.2. Tujuan dan Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sri Larasati (2018) tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan

etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

- Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

- Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Adapun sasaran yang relatif umum bagi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Sasaran Perusahaan

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, oleh karena itu perlu dipastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh pada para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal terkait dengan pengelolaan SDM.

- b. Sasaran Fungsional

Tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

c. Sasaran Sosial

Tanggung jawab perusahaan secara sosial dan etis terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya bagi organisasi/perusahaan.

d. Sasaran Pribadi Karyawan

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi/perusahaan.

e. Investor

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak investor seperti pemegang saham atau penyandang dana (donatur). Resiko yang ditanggung antara lain resiko pengembalian investasi, resiko pengembalian penjualan dan resiko pengembalian aktiva.

f. Mitra Strategis

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak mitra strategis seperti pemasok, konsultan, pekerja mandiri dan lain-lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko pasokan dan resiko kelangsungan kemitraan.

g. Pelanggan

Pihak yang termasuk dalam pihak pelanggan seperti penyalur, agen, pembeli akhir dan lain-lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko mutu layanan, resiko mutu produk dan resiko harga.

### 2.1.1.3. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Robert L Mathis dan John H. Jackson (buku Tinneke Evie Meggy Sumual:2017) juga menyatakan aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi untuk berorientasi pada produktivitas, pelayanan dan kualitas, dimana mencakup:

- **Perencanaan dan analisis sumber daya manusia**  
Perencanaan sumber daya manusia berkait erat dengan bagaimana mengantisipasi permintaan sumber daya manusia. Pada tahap perencanaan ini dilakukan analisis yang tepat tentang kebutuhan sumber daya manusia. Untuk melakukan perencanaan diperlukan sistem informasi sumber daya manusia yang sangat memegang peranan penting untuk membuat prediksi dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi.
  
- **Kesetaraan kesempatan kerja**  
Kepatuhan pada hukum dan peraturan, kesetaraan kesempatan bekerja dapat mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia, misalnya perencanaan strategis sumber daya manusia harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.
  
- **Perekrutan**  
Perekrutan memiliki sasaran yaitu menyediakan pasokan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi baik dari aspek jumlah sumber daya manusia maupun dari aspek kualitas yang dibutuhkan. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh karyawan maka analisis pekerjaan adalah dasar dari fungsi perekrutan. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan.

Proses seleksi adalah untuk memilih orang yang memenuhi kriteria persyaratan untuk mengisi pekerjaan yang lowong.

- Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Biasanya dimulai dengan memberikan orientasi pada karyawan baru, pelatihan keterampilan kerja. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua karyawan, supervisor, manajer diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan karir mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di organisasi.

- Kompensasi dan keuntungan

Kompensasi diberikan pada karyawan yang melakukan pekerjaan sebagai balas jasa. Setiap organisasi harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem penggajian demikian juga dengan insentif.

- Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja

Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental karyawan adalah hal yang utama. Undang-Undang Keselamatan Kerja (Occupational Safety and Health Act atau OSHA) telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan keselamatan kerja. Keamanan tempat kerja juga semakin penting, dimana kekerasan sering terjadi di lingkungan kerja. Manajemen sumber daya manusia harus mampu meyakinkan para karyawan bahwa mereka bekerja di lingkungan kerja yang aman.

- Hubungan tenaga kerja dan buruh/manajemen  
Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin karyawan dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak karyawan harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak serikat kerja. Pihak organisasi harus selalu mengembangkan, mengkomunikasikan dan memperbarui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga pimpinan dan karyawan tahu apa yang diharapkan.

### **2.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan**

Setiap individu yang bekerja tentu mengharapkan dan menginginkan perusahaan untuk memberikan umpan balik atas apa yang telah dikerjakan, baik dalam lingkungan pekerjaannya, perasaan puas atau tidak puasnya dalam bekerja, serta keuntungan yang didapat untuk diri sendiri. Hal tersebut tentu akan mempengaruhi sikap yang diberikan oleh karyawan itu sendiri, dan setiap proses kegiatan dalam suatu perusahaan. Adapun pengertian kepuasan kerja dari beberapa para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut Siagian (2015:295), kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2016: 199) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah tingkat afeksi seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan yang berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya.

### **2.1.2.1. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Menurut L.P. Sinambela (2016) terdapat enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.
5. Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.
6. Faktor hubungan antarpegawai, antara lain (a) hubungan antara manager dengan pegawai, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara pegawai, (d) sugesti dari teman sekerja, dan (e) emosi dan situasi kerja.

### **2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, Smith et al dalam Zuki Kurniawan (2016) terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri  
Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
- 2) Kesempatan terhadap gaji  
Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
- 3) Kesempatan promosi  
Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- 4) Kepuasan terhadap supervisi  
Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- 5) Kepuasan terhadap rekan sekerja  
Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

### **2.1.2.3. Penilaian Kepuasan Kerja**

Dalam buku Waseso Segoro (2018) ada beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan, seperti:



## 1) Rating Scale

- Minnesota Satisfaction Questionnaire

Suatu instrumen pengukuran kepuasan kerja yang di dalamnya mengindikasikan unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan karyawan. Unsur kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang diukur MSQ: Aktivitas, kemandirian, keanekaragaman, status sosial, supervisi/pengawasan (*human relation*), pengawasan (teknisi), nilai-nilai moral, keamanan, pelayanan sosial, kewenangan, kemampuan penggunaan, kebijakan perusahaan dan praktik, kompensasi/upah, *advancement*/kenaikan pangkat, tanggungjawab, kreativitas, kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, dan prestasi.

Responden membaca setiap

item (misalnya, "Perasaan kesanggupan dalam menyelesaikan/kemahiran yang saya dapatkan dari pekerjaan ini") dan menilai aspek pekerjaan pada skala lima poin: dari I ("Aku tidak puas") sampai 5 ("Aku sangat puas"). Reliabilitas/keandalan (misalnya, tes-tes ulang rata-rata  $r = 0,83$ ) dan koefisien validitas telah ditemukan (Dawis, Pinto, Weitzel, & Nezzar, 1974; Dunham, Smith, & Blackburn, 1977). Beberapa peneliti (misalnya, Brief, 1998) lebih menyukai MSQ daripada JDI, karena MSQ dapat mengukur aspek-aspek secara lebih luas.

- Job Descriptive Index

adalah suatu instrument pengukuran untuk mengetahui sikap karyawan terhadap komponen-komponen - dari pekerjaan. Mungkin pengukuran kepuasan kerja yang paling populer adalah the Job Descriptive Index (jdi; Smith, Kendall, & Hulin, 1969, 1985). JDI tersebut berisi 72 item yang mengukur kepuasan dengan lima aspek, yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawasan, dan rekan sekerja. Responden membaca kata sifat atau frasa singkat (misalnya, "membosankan," "baik") dan mengevaluasi apakah masing-masing menggambarkan pekerjaan mereka dengan baik dengan menjawab

“ya," "tidak," atau “tidak yakin." Ironson et al. (1989) melaporkan bahwa kisaran reliabilities konsistensi internal adalah '0,78-0,88, dan validitas JDI sudah terbentuk dengan baik (Brief, 1998).

- Portern need Satirfaction Question are suatu. instrument untuk mengukur kepuasan kerja: para manajer.

## 2) Critical Incidents

Teknik ini dikembangkan oleh Frederick Herzeberg dalam penelitian motivasi dua faktor tentang faktor apa saja yang membuat karyawan puas atau tidak puas.

## 3) Interview

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan interview terhadap karyawan secara individu.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

Dalam melakukan kegiatan bekerja seorang karyawan tentu memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidangnya, hal ini bertujuan agar memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sehingga dapat mendorong kualitas perusahaan itu sendiri. Dengan adanya hal tersebut perusahaan dan manajemen juga diharapkan mampu memberikan dukungan dan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Salah satu program pengembangan kemampuan yang diberikan perusahaan adalah karir. Dimana karir merupakan suatu jenjang posisi pekerjaan yang dimiliki karyawan selama bekerja.

Dalam hal ini beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai karir dan pengembangan karir, sebagai berikut:

Menurut Ivancevich dan Konopaske (buku Zuki Kurniawan:2016) mengatakan bahwa karir merupakan serangkaian pekerjaan yang secara terus menerus dilakukan oleh seseorang dalam posisi yang sama.

Menurut Julie Gedro (2017:10) mendefinisikan karir sebagai pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup perjalanan seseorang.

Menurut Waseso Segoro (2018) “ Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.”

Menurut J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, & V M. Godshalk (2019:13) mendefinisikan “ Pengembangan karir sebagai proses berkelanjutan dimana individu berkembang melalui serangkaian tahapan, yang masing-masing dicirikan oleh serangkaian yang relatif unik masalah, tema, dan tugas.”

Menurut Gary Dessler (2018:313) “ Pengembangan karir adalah rangkaian aktivitas seumur hidup (seperti workshop) yang berkontribusi untuk eksplorasi, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan karier seseorang.”

### **2.1.3.1. Tujuan dan Peran Pengembangan Karir**

Dalam buku Sri Larasati (2018) pengembangan karir memiliki tujuan, antara lain:

- Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif
- Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau karir yang baru
- Pengembangan sumber daya manusia lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis

- Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan.

Peran pengembangan karir sebagai berikut:

Peran karyawan dalam pengembangan karir menurut Gary Dessler adalah:

- Menerima tanggungjawab atas karirnya sendiri.
- Menilai minat, keterampilan, dan nilai-nilai sendiri. memberok
- Mencari informasi karir dan sumber daya yang diperlukan.
- Menetapkan tujuan dan rencana karir

Peran manajer dalam pengembangan karir menurut Gary Dessler adalah:

- Memberikan umpan balik kinerja yang tepat waktu dan akurat.
- Memberikan penugasan dan dukungan yang bersifat mengembangkan.
- Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir bersama bawahan.
- Mendukung rencana pengembangan karyawan.

Peran perusahaan dalam pengembangan karir adalah:

- Mengomunikasikan misi, kebijakan, dan prosedur.
- Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan, termasuk *workshop*.
- Memberikan informasi karir dan program-program karir.
- Menawarkan jalur karir yang beragam.
- Memberikan umpan balik kinerja yang berorientasi karir.
- Memberikan peluang mentoring untuk mendukung pertumbuhan.
- Memberikan rencana pengembangan karir individual bagi karyawan.
- Menyediakan program-program bantuan belajar akademik.

### 2.1.3.2. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dalam buku Waseso Segoro (2018:94) Tahap perkembangan karir dapat dilakukan dengan efektif maka, program karir perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam kehidupan karirnya selama bekerja:

a) Karir awal

Karir awal merupakan tahap menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan dalam karir awal:

- Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapan tidak sesuai.
- Adanya penyelia yang tidak kompeten
- Intensivitas terhadap aspek politis organisasi
- Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
- Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarir.
- Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan, dan minat.
- Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

b) Karir pertengahan

Tahap karir pertengahan keap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer, dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.

c) Karir akhir

Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasi tugas-tugas utama periode karir akhir adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

### 2.1.3.3. Kegiatan Pengembangan Karir

Dalam buku Waseso Segoro (2018) ada enam kegiatan dalam proses pengembangan karir, antara lain:

1. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi.

2. Exposure

Kemajuan karir juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.

3. Permintaan Berhenti

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir. Bila hal itu dilakukan secara efektif, biasanya karyawan mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru.

4. Kesetiaan pada Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka).

#### 5. Mentor dan Sponsor

Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain.

#### 6. Kesempatan untuk Berkembang

Bila karyawan meningkatkan kemampuan. Hal ini berguna untuk departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

### **2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Adapun menurut Bernardin (2008) ada dua dimensi pengukuran terhadap pengembangan karir, yaitu :

- 1) Pengembangan karir organisasional, meliputi indikator informasi karir dan program karir, peluang pelatihan dan pengembangan, keaneka ragaman karir, tanggung jawab karir sendiri, pengembangan karir yang realistis dan manfaat peluang pengembangan.
- 2) Pengembangan karir individual meliputi indikator mencari informasi karir dan rencana karir, membangun tujuan dan pengembangan karir, minat ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.

## **2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya**

Dalam kegiatan penelitian, peneliti melakukan perbandingan berupa persamaan dan perbedaan dari penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain. Dibawah

ini terdapat tabel yang berisikan perbandingan dari peneliti-peneliti sebelumnya.

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti/Judul Penelitian/Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT ALAMJAYA WIRASENTOSA DEPO PEMATANGSIANTAR Oleh: Defi Mariani Hutabarat S1 Manajemen Darwin Lie, Marisi Butarbutar, Sisca (2018)	terdapat pengaruh yang positif antara motivasi (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) di PT Alamjaya Wirasentosa Depo Pematangsiantar.	Menyertakan variabel motivasi sebagai variabel bebas utama dan pengembangan karir sebagai variabel bebas kedua	Sama-sama menyertakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat.
2.	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Syaiful Bahrii, Yuni Chairatun Nisa (2017)	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan.	Menyertakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas kedua setelah adanya variabel pengembangan karir.	Sama-sama menyertakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat.
3.	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP	Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang	Unit analisis yang berbeda	Sama-sama menggunakan variabel



**Tabel 2.2. Hasil Penelitian  
Sebelumnya (lanjutan)**

	KEPUASAN KERJA KARYAWAN Akhwanul Akhmal, Fitriani Laia, & Ruri Aditya Sari (2019)	dilakukan di PT. X bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%.		pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.
4.	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Dicky Surya Handoko, Muis Fauzi Rambe (2018)	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi dengan variabel komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir terhadap komitmen organisasi sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap komitmen organisasi	Menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai variabel variabel intervening	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas

**Tabel 2.2. Hasil Penelitian  
Sebelumnya (lanjutan)**

		sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja		
5.	<p>THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SATISFACTION AS A VARIABLE OF MEDIATION</p> <p>Luh Putu Putri Katharina A.A Sagung Kartika Dewi (2020)</p>	<p>Career development has a positive and significant effect on employee job satisfaction at Inna Sindhu Beach Hotel &amp; Resort. This means the better the career development of employees, it will increase job satisfaction. Career development has a positive and significant effect on employee performance at Inna Sindhu Beach Hotel &amp; Resort. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at Inna Sindhu Beach Hotel &amp; Resort. Job satisfaction can mediate the influence of career development on employee performance. This means that with high job satisfaction can strengthen the influence of career development on employee performance at Inna Sindhu Beach Hotel &amp; Resort.</p>	<p>Making the job satisfaction variable as an intervening variable</p>	<p>Use career development variables as independent variables</p>
6.	<p>The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government</p>	<p>Career development has a positive and significant effect on job satisfaction of the Regional Secretariat (SETDA) employees of the Jambi Provincial Government. Training has a positive and significant effect on</p>	<p>Include the training variable as independent variable and there are implications for the Organizational Commitment</p>	<p>Use career development and employee job satisfaction variables</p>

**Tabel 2.2. Hasil Penelitian  
Sebelumnya (lanjutan)**

	Mieke Rahayu, Fahmi Rased, Hendy Tannady (2018)	the job satisfaction of the Regional Secretariat (SETDA) employees of the Jambi Provincial Government. Increased or higher training will be able to increase job satisfaction. Career development and training together have a positive and significant effect on job satisfaction of the Jambi Provincial Government Regional Secretariat (SETDA) employees with a coefficient of determination (R <sup>2</sup> ) of 51%, this shows that 51% of the variables of job satisfaction are able to be explained together -same by career development and training variables.		
7.	The Influence of career development, communication, and discipline on employee job satisfaction at PT. Anra  Melkyory Andronicus & Van Three Vernando (2020)	partially career development, communication and discipline variables have a significant positive effect on employee job satisfaction.	Include the communication and dicipline variable as independent variable after the career development	Use career development and employee job satisfaction variables
8	IMPACT OF COMPENSATION AND CAREER DEVELOPMENT ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEES PERFORMANCE  Oseanita Winda, Utami Hamidah Nayati, Prasetya Arik (2017)	There is a significant influence of the compensation variable, and career development on job satisfaction and employee performance. And it was found that job satisfaction has a significant effect on the company performance of employees of PT.	Include the compensation variable as the independent variable and employees performance as the dependent variable	Use career development and employee job satisfaction variables

		PLN (Persero) Malang region.		
--	--	---------------------------------	--	--

### 2.3. Kerangka Berpikir

Setelah mengetahui beberapa tinjauan materi di atas menyatakan bahwa dengan adanya pengembangan karir di perusahaan dapat membantu para karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian secara efektif dan memberikan kesempatan dalam penilaian diri untuk memikirkan dan merancang proses karir yang diinginkan. Tak hanya dalam prestasi kerja, namun dukungan, bimbingan, dan kesempatan untuk berkembang yang memudahkan karyawan dalam pencapaian rencana karir yang dimiliki. Sehingga hal ini dapat menimbulkan adanya rasa kepuasan diri yang dijalani selama bekerja dan mampu mewujudkan tujuan bersama dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa penelitian sebelumnya kaitan antarvariabel adalah:

#### a. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dengan adanya pengembangan karir dalam perusahaan menjadi sangat penting bagi setiap proses karir yang dijalani karyawan selama bekerja demi pencapaian yang diinginkan oleh setiap individu. Sehingga perasaan puas dalam bekerja dapat ditimbulkan secara positif dan diimplementasikan melalui peningkatan kualitas dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama pada suatu perusahaan.

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Akhwanul Akhmal, Fitriani Laia, & Ruri Aditya Sari menyimpulkan bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%.

Adanya hubungan dalam setiap variabel dapat dilihat pada gambar 2.3 di bawah ini.

**Gambar 2.3**  
**Hubungan Antarvariabel**



**Sumber:**

**Modifikasi Peneliti dari Sub Teori 2.1.2 dan 2.1.3**

#### **2.4. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian dan kerangka berpikir di atas, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis tentang perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki:
  - $H_0 : \mu_1 = \mu_2$  (tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki)
  - $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  (terdapat perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

2. Hipotesis tentang perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki:

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  (tidak terdapat perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  (terdapat perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

3. Hipotesis tentang hubungan antara kepuasan kerja antara karyawan dengan pengembangan karir:

$H_0 : \rho_s = 0$  (tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan pengembangan karir)

$H_0 : \rho_s \neq 0$  (terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan pengembangan karir)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Dalam memperoleh data mengenai pengembangan karir yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia yang terletak di Jl. Raden Saleh Raya No. 50, Cikini, Menteng, Jakarta Pusat dalam kurun waktu yang dibutuhkan selama 4 bulan, dimulai pada bulan Oktober 2020 hingga Januari 2021. Hal ini guna mendapatkan data yang lebih akurat untuk disajikan dari PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

#### **3.2. Variabel Penelitian**

Dalam variabel penelitian, peneliti menjelaskan secara konseptual dan operasional dari semua variabel yang ada dalam penelitian. Mengidentifikasi variabel independen, variabel dependen, dan operasional variabel dalam penelitian yang dilakukan.

##### **3.2.1. Variabel Independen (X)**

Menurut Sugiyono (2017:39) variabel independen adalah variabel yang sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut juga sebagai variabel bebas yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah:

##### **1. Pengembangan Karir**

Pengembangan Karir sebagai proses berkelanjutan dimana individu berkembang melalui serangkaian tahapan, yang masing-masing dicirikan oleh serangkaian yang relatif unik masalah, tema, dan tugas (J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, & V M. Godshalk (2019:13)).

Variabel ini dianalisis dari segi informasi dan pemahaman yang didapatkan karyawan dalam mengembangkan karir di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

### **3.2.2. Variabel Dependen (Y)**

Menurut Sugiyono (2017: 39) variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut juga sebagai variabel terikat yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan yang dimana setiap individu yang bekerja menginginkan perusahaan untuk memberikan umpan balik atas apa yang telah dikerjakan baik secara lingkungan pekerjaan maupun keuntungan yang didapatkan oleh karyawan itu sendiri, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi sikap yang diberikan oleh karyawan itu sendiri, dan setiap proses kegiatan dalam suatu perusahaan.

### **3.2.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel penelitian adalah penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap faktor atau indikator pembentukannya. Berikut ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu Pengembangan Karir (X) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

#### **Pengembangan Karir (X)**

Menurut Waseso Segoro (2018) “ Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.”



Adapun dimensi dan indikator dari pengembangan karir menurut Bernardin (2008) yaitu :

1. Pengembangan karir organisasional, meliputi indikator informasi karir dan program karir, peluang pelatihan dan pengembangan, keanekaragaman karir, tanggung jawab karir sendiri, pengembangan karir yang realistis dan manfaat peluang pengembangan.
2. Pengembangan karir individual meliputi indikator mencari informasi karir dan rencana karir, membangun tujuan dan pengembangan karir, minat, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

### **Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

Menurut Siagian (2015:295), kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Adapun 6 (enam) faktor yang mempengaruhi adanya kepuasan kerja karyawan menurut L.P. Sinambela (2016) berikut ini:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.
5. Mutu pengawasan. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan

sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

6. Faktor hubungan antarpegawai, antara lain (a) hubungan antara manager dengan pegawai, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara pegawai, (d) sugesti dari teman sekerja, dan (e) emosi dan situasi kerja.

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2017:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada tabel 3.1 dapat diketahui jumlah karyawan berdasarkan bagian pekerjaan.

**Tabel 3.1.**

#### **Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian Pekerjaan**

No.	Nama Bagian	Jumlah karyawan
1	Accounting	9
2	Business Support	27
3	Claim	19
4	Compliance	4
5	Corporate Secretary	8
6	Finance	14
7	Financial Risk	4
8	HRD & GS	20
9	Information Technology	8
10	Internal Audit	3
11	Investment	6
12	KARK	1
13	Life	8
14	Marine & Aviation	8
15	Non Marine	10
16	Strategic Business Unit	5
17	Technical Support	15
18	Treaty	5
Total		174

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia, 2020

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku tenaga kerja yang ada di PT. Tugu Reasuransi Indonesia dengan jumlah keseluruhan 174 orang dalam 18 bagian pekerjaan yang berbeda-beda.

### 3.3.2. Teknik Sampling dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) mengemukakan bahwa “Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan.”

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Teknik ini meliputi *simple random sampling*, *systematic sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*, dan *cluster sampling*.

Diantara beberapa teknik tersebut dalam peneliti menggunakan *cluster sampling*, yang dimana pengambilan sampel jenis ini dilakukan berdasarkan kelompok atau bagian tertentu dari populasi.

Menurut Sugiyono (2017:81) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”.

Dalam mencari jumlah sampel yang dibutuhkan dapat menggunakan rumus Slovin (Sugiyono (2017)), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

$e$  = Batas toleransi kesalahan (Dalam penelitian ini digunakan batas toleransi kesalahan sebesar 10%)

maka, sampel yang dibutuhkan dengan batas toleransi 10% adalah:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{174}{1+(174 \cdot (0.1)^2)}$$

$$n = \frac{174}{1+(1.74)}$$

$$n = \frac{174}{2.74}$$

$$n = 63.50 \sim 64 \text{ orang}$$

Alasan peneliti menggunakan batas toleransi kesalahan sebesar 10% adalah untuk meminimalkan jumlah sampel yang digunakan dari banyaknya populasi yang diketahui serta menghemat waktu pengumpulan data.

Berdasarkan tabel 3.1 dilakukan tahap penentuan sampel individu yang terdapat pada tabel 3.3. Pengambilan sampel ini dilakukan random atau acak dari masing-masing divisi/bagian-bagian yang ada di perusahaan. Sehingga jumlah keseluruhan sampel yang dibutuhkan sebanyak 64 karyawan.

**Tabel 3.3**  
**Penentuan Sampel Individu**

No.	Nama Bagian	Jumlah karyawan
1	Accounting	3
2	Business Support	5
3	Claim	5
4	Compliance	3
5	Corporate Secretary	3
6	Finance	5
7	Financial Risk	3
8	HRD & GS	5
9	Information Technology	3
10	Internal Audit	3
11	Investment	3
12	KARK	1
13	Life	3
14	Marine & Aviation	3
15	Non Marine	5
16	Strategic Business Unit	3
17	Technical Support	5
18	Treaty	3
Total		64

Sumber: PT. Tugu Reasuransi Indonesia, 2020

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang akan dilakukan untuk memperoleh data dengan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono 2017: 137).

Dalam penelitian kali ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a. Wawancara (*Interview*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- b. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti, diberikan satu persatu kepada responden yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti. Dengan pengukuran skala likert yang digunakan untuk

mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Pada tabel 3.4 dapat dilihat dan diketahui operasional variabel penelitian yang berhubungan dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan variabel-variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi indikator-indikator.

**Tabel 3.4**  
**Operasional Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
<b>Pengembangan Karir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir organisasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informasi karir dan program karir</li> <li>• peluang pelatihan dan pengembangan</li> <li>• keanekaragaman karir</li> <li>• tanggung jawab karir sendiri</li> <li>• pengembangan karir yang realistis</li> <li>• manfaat peluang pengembangan.</li> </ul>	Ordinal / Likert
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karir Individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari informasi karir dan rencana karir</li> <li>• Membangun tujuan dan pengembangan karir</li> <li>• minat ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.</li> </ul>	Ordinal / Likert

<b>Kepuasan Kerja Karyawan</b>	Faktor psikologis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minat</li> <li>• ketentraman dalam bekerja</li> <li>• sikap terhadap kerja</li> <li>• bakat dan keterampilan.</li> </ul>	Ordinal / Likert
	Faktor sosial	interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.	Ordinal/ Likert
	Faktor fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jenis pekerjaan</li> <li>• pengaturan waktu kerja</li> <li>• waktu istirahat</li> <li>• perlengkapan kerja</li> <li>• keadaan ruangan, suhu</li> <li>• penerangan</li> <li>• pertukaran udara</li> <li>• kondisi kesehatan pegawai</li> <li>• umur</li> </ul>	Ordinal/ Likert
	Faktor finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistem dan besarnya gaji</li> <li>• jaminan sosial</li> <li>• macam-macam tunjangan</li> </ul>	Ordinal/ Likert

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• fasilitas yang diberikan</li> <li>• promosi.</li> </ul>	
	Mutu pengawasan.	perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan.	Ordinal/ Likert
	Faktor hubungan antarpegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hubungan antaramanager dengan pegawai</li> <li>• faktor fisik dan kondisi kerja hubungan sosial di antara pegawai</li> <li>• sugesti dari teman sekerja</li> <li>• emosi dan situasi kerja.</li> </ul>	Ordinal/ Likert

### 3.4.1. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi penelitian. Pada dasarnya, meneliti ialah melakukan pengukuran, sehingga harus menggunakan alat ukur yang valid dan baik.

Pada penelitian ini penggunaan instrumen dalam bentuk kuesioner atau anget yang bertujuan untuk mengukur variabel-variabel yang akan diukur melalui skala pengukuran likert dengan menyediakan 5 (lima) alternatif pilihan jawaban untuk setiap pertanyaan tertutup dengan skor yang berbeda. Skor yang akan diberikan antara lain:



- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| a) Sangat Setuju (SS)        | = 5 |
| b) Setuju (S)                | = 4 |
| c) Ragu-ragu (RR)            | = 3 |
| d) Tidak Setuju (TS)         | = 2 |
| e) Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

### 3.4.2. Uji Coba Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Validitas yang mengacu sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji validitas terhadap setiap item kuesioner guna mengetahui keselarasan item-item dengan indikator atau faktor yang diteliti. Cara perhitungan uji coba validitas item yaitu dengan cara mengorelasikan skor tiap item dengan skor total item. Untuk menghitung validitas digunakan rumus koefisien korelasi product moment sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\Sigma XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[(n\Sigma X^2) - (\Sigma X)^2][n(\Sigma Y)^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien korelasi *Product Moment*

$n$  = Jumlah sampel

$\Sigma X$  = Jumlah Skor per item

$\Sigma Y$  = Jumlah Skor total

Dalam pengujian ini menggunakan signifikansi 5% dengan keputusan pengujian validitas responden ditentukan sebagai berikut:

- a) Jika r-hitung (baik manual maupun dari output SPSS) > r-tabel, item tersebut valid.
- b) Jika r-hitung (baik manual maupun dari output SPSS) < r-tabel, atau r-hitung bernilai negatif, maka item tersebut tidak valid.

Untuk perhitungan peneliti menggunakan Microsoft Excel yang kemudian diolah menggunakan program IBM SPSS 25.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Ghozali, Imam (2016:48) menjelaskan “Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengukuran sekali saja (*one shot*)”. Selanjutnya, hasil dari pengukuran dibandingkan dengan pertanyaan lain menggunakan uji statistik Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ). Nunnally, 1994 dalam Imam Ghozali (2016:48) mengungkapkan suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach’s Alpha > 0,70. Dalam penelitian ini rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah rumus Alpha Cronbach:

$$r_i = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_i$  = koefisien reliabilitas alpha cronbach

$n$  = jumlah item

$\sum \sigma_i^2$  = varians responden untuk item

$\sigma_t^2$  = jumlah varians skor total

Untuk pengolahan data ini, peneliti menggunakan program IBM SPSS 25.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data metode dalam memproses data menjadi informasi, sehingga mudah dipahami dan bermanfaat untuk memecahkan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif.

#### **3.5.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk menjawab perumusan masalah dari masing-masing variabel yang terkait. Dalam hal tersebut digunakan statistika deskriptif sebagai metode pengolahan, penyajian, dan analisis data secara deskriptif untuk menggali informasi tentang karakteristik data.

Adapun peneliti menjabarkan tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

- Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi google form. Kuesioner yang diteliti menggunakan sampel yang telah ditentukan sebelumnya.
- Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan jenis data ordinal engan skala pengukuran yaitu skala likert sebagai salah satu alat untuk mengidentifikasi tiap nilai dalam kuesioner dari masing-masing variabel penelitian yang diajukan kepada responden.
- Penyebaran kuesioner dilakukan kepada bagian-bagian pekerjaan di PT. Tugu Reasuransi Indonesia dengan nilai item pernyataan yang berbeda-beda.
- Setelah data kuesioner terkumpul, dilakukan pengolahan data dengan cara meranking data, mendistribusi frekuensi data, mentabulasi silang data, dan menghitung rata-rata dari masing-masing variabel, kemudian menguji serta menganalisis hasil pengolahan data.

Pada penelitian ini pengolahan data menggunakan program IBM SPSS 25.

### 3.5.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berhubungan dengan peringkasan seperangkat data dan penyajiannya dalam bentuk yang dapat dipahami. Perhitungan rata-rata dan dispersi distribusi frekuensi merupakan pokok-pokok bahasan dalam statistika deskriptif.

#### A. Perhitungan rata-rata

Dalam penelitian ini, data yang digunakan untuk perhitungan rata-rata adalah data diri responden berdasarkan umur dan masa kerja karyawan PT. Tugu Reasuransi Indonesia. Untuk pengolahan data tersebut, peneliti menggunakan program IBM SPSS 25 dengan menunjukkan hasil perhitungan rata-rata (mean), nilai minimum dan maximum, serta standar deviasi.

#### B. Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi merupakan bentuk penyusunan yang teratur dari serangkaian data dengan mengelompokkan nilai-nilai data. Tujuan dari pembuatan tabel distribusi frekuensi adalah untuk mengatur data mentah ke dalam bentuk yang rapih tanpa mengurangi inti informasi yang ada.

Dalam penelitian ini data yang digunakan untuk distribusi frekuensi adalah data diri responden berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Untuk pengolahan data tersebut, peneliti menggunakan program IBM SPSS 25.

### 3.5.3. Tabulasi Silang

Beberapa variabel dapat disusun menjadi satu tabel distribusi frekuensi yang disebut tabulasi silang (*crosstabulation*) sehingga kaitan diantara variabel-variabel tersebut dapat terlihat.

Dalam penelitian ini, variabel yang disusun menggunakan tiap pernyataan kuesioner dari dimensi variabel yang berkaitan. Untuk pengolahan data, peneliti menggunakan program IBM SPSS 25.

### 3.5.4. Pengujian Non-parametrik

Pengujian non-parametrik adalah pengujian yang tidak membutuhkan asumsi mengenai bentuk distribusi sampling statistik dan atau bentuk distribusi populasinya. Asumsi-asumsi yang digunakan yang digunakan dalam uji non-parametrik adalah bahwa observasi-observasi independen dan variabel yang diteliti pada dasarnya memiliki *kontinuitas*. Dalam penelitian ini, uji yang digunakan adalah Uji Mann-Whitney (sampel bebas) dan analisis korelasi.

#### A. Uji Mann-Whitney (Sampel Bebas)

Uji Mann-Whitney, disebut juga Uji U, digunakan untuk menguji perbedaan karakteristik dari dua sampel yang saling bebas (*independent*). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji tersebut untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja antara karyawan perempuan dengan laki-laki pada PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

Rumus Uji Mann-Whitney untuk sampel besar ( $n_1$  atau  $n_2 > 20$ ):

$$\mu_U = \frac{n_1 n_2}{2} \quad \text{dan} \quad \sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

Keterangan:

U = Uji Mann-Whitney

$n_1$  = banyaknya anggota sampel 1

$n_2$  = banyaknya anggota sampel 2

Sehingga variable normal standarnya dirumuskan:

$$Z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$$

Untuk pengolahan data tersebut peneliti menggunakan program IBM SPSS 25.

## B. Analisis Korelasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik korelasi Rank Spearman yang disesuaikan dengan jenis data yang digunakan. Rank Spearman digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk Ordinal.

Formulasi uji Rank Spearman yaitu:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

$r_s$  = koefisien korelasi Rank Spearman

$d$  = perbedaan / selisih antara variabel bebas dan variabel terikat

$N$  = Jumlah sampel

1 dan 6 = konstanta

Dalam pengolahan data peneliti menggunakan program IBM SPSS 25.

Koefisien korelasi,  $r$  mengukur kekuatan hubungan antarvariabel. Nilai  $r$  berkisar antara -1 hingga 1. Semakin mendekati -1 atau 1 berarti semakin kuat hubungan negatif dan positif antara X dan Y. Semakin mendekati 0 berarti semakin lemah hubungan antara X dan Y. Jika  $r = 0$ , maka tidak terdapat hubungan antara variabel X dan Y.

Besaran nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 hingga 1.

- 00 – 0.19 = korelasi antar variabel sangat lemah
- 20 – 0.39 = korelasi antar variabel lemah
- 40 – 0.59 = korelasi antar variabel cukup kuat
- 60 – 0.79 = korelasi antar variabel kuat
- 80 – 1.00 = korelasi antar variabel sangat kuat

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. DESKRIPSI PT.Tugu Reasuransi Indonesia**

##### **4.1.1. Profil Singkat PT. Tugu Reasuransi Indonesia**

PT Tugu Reasuransi Indonesia (“Perseroan/Tugure”) didirikan pada tanggal 2 April 1987 dihadapan Notaris Raden Santoso, SH, dengan Akta No. 8 tanggal 2 April 1987 yang kemudian diperbaiki dengan Akta tanggal 11 Mei 1987 No. 28 dan Akta tertanggal 15 Juni 1987 No. 19. Akta pendirian tersebut beserta perbaikannya telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusannya No. C2-4270-HT.01.01-TH/87 tanggal 16 Juni 1987 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 71 tanggal 4 September 1987, Tambahan No. 809 dengan nama “PT Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia”.

Pada tahun 1999, PT Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia berubah nama menjadi “**PT Tugu Reasuransi Indonesia**” berdasarkan akta tertanggal 24 Februari 1999 No. 104 yang dibuat dihadapan Notaris Agus Madjid, SH.

Pada awalnya Tugure ditujukan untuk melayani kebutuhan asuransi Grup Tugu secara eksklusif. Namun, perkembangan pesat industri asuransi di Indonesia mendorong Perseroan mengambil kesempatan tersebut untuk memperluas skala usahanya serta memperluas lingkup layanannya untuk perusahaan asuransi lain. Sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan, kegiatan usaha Tugure saat ini mencakup Usaha Reasuransi Umum dan Reasuransi Jiwa.

Tugure mengalami perkembangan yang positif sebagai sebuah korporasi dan meraih kepercayaan dari industri asuransi nasional maupun internasional. Pada tahun 2004, Tugure ditunjuk sebagai pelopor utama untuk kerja sama reasuransi di antara negara-negara ASEAN di bawah ARES (ASEAN Reinsurance Exchange Scheme), disusul dengan ekspansi operasi

Perseroan meliputi negara-negara seperti Malaysia, Filipina, Vietnam, dan Thailand.

#### 4.1.2. Visi dan Misi PT. Tugu Reasuransi Indonesia

Visi PT. Tugu Reasuransi Indonesia:

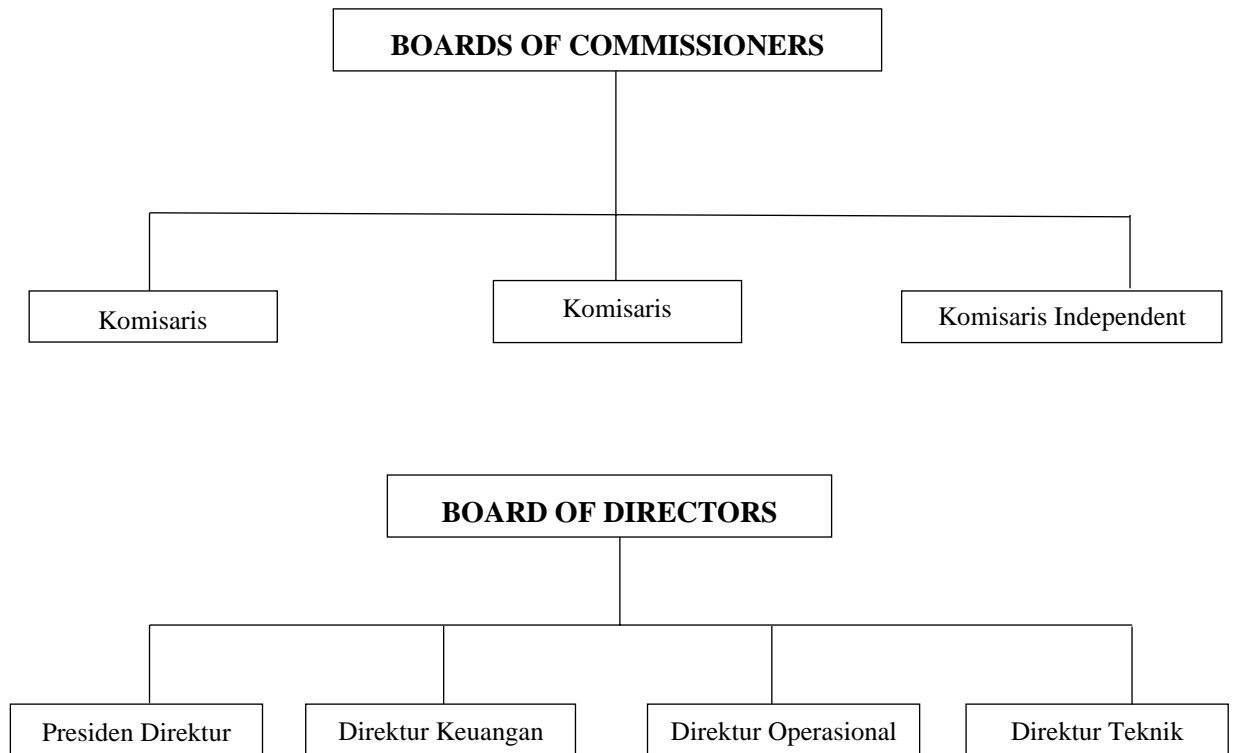
Untuk menjadi perusahaan reasuransi terbaik dan terdepan di Indonesia dengan kapasitas sebagai pemain industri reasuransi regional.

Misi PT. Tugu Reasuransi Indonesia:

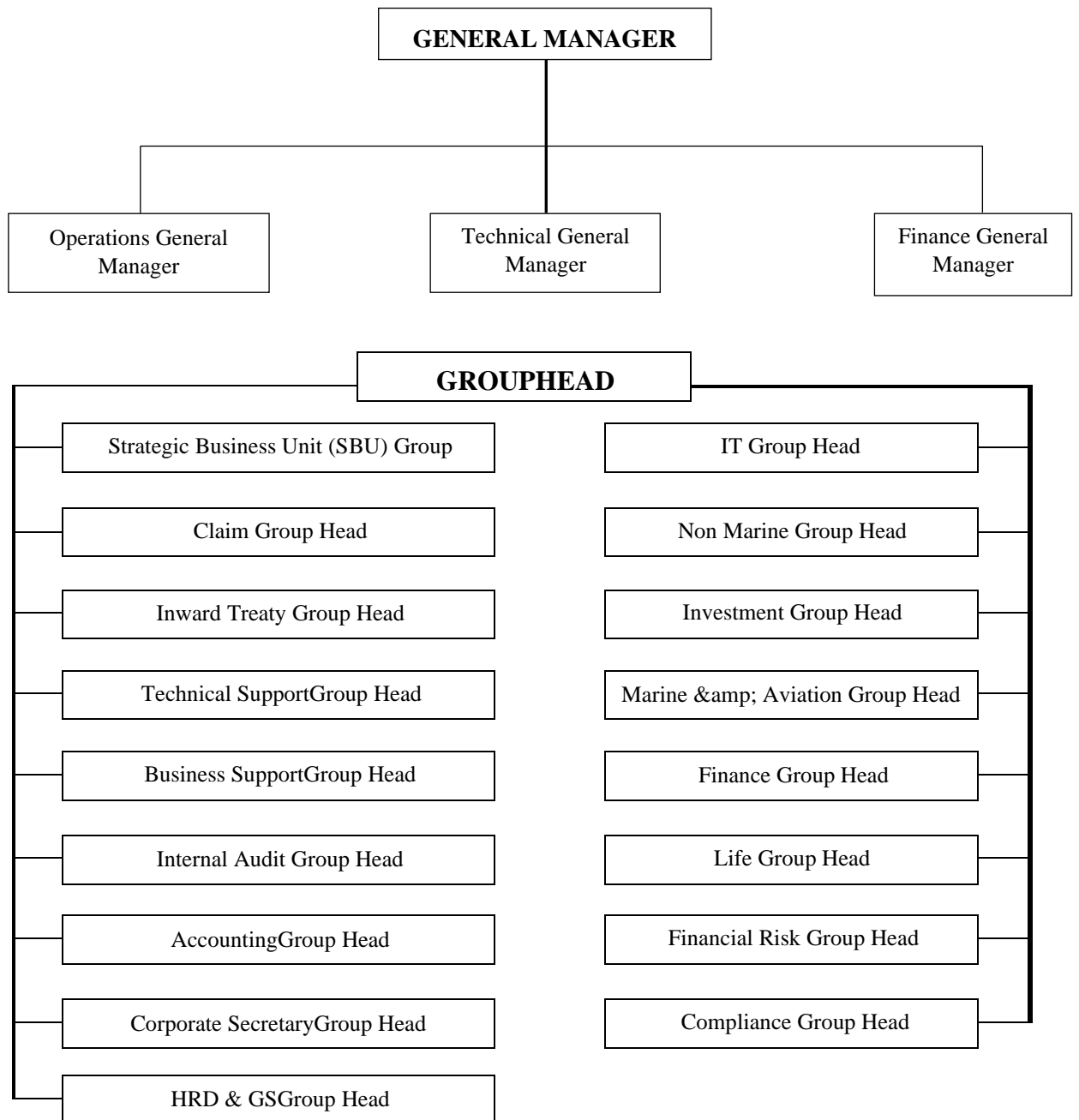
1. Untuk melayani dan membantu mengembangkan kemampuan bisnis perusahaan asuransi melalui kerja sama reasuransi.
2. Untuk menciptakan nilai tambah berkesinambungan bagi para pemegang saham.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi

##### Struktur Organisasi PT. Tugu Reasuransi Indonesia







#### 4.2. DESKRIPSI HASIL RESPONDEN

Pada kuesioner yang digunakan untuk data diri responden berupa jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Dalam hal ini pengolahan data yang digunakan adalah distribusi frekuensi untuk jenis kelamin dan pendidikan terakhir, serta perhitungan rata-rata untuk usia dan masa kerja.

#### 4.2.1. Jenis kelamin dan Pendidikan Terakhir

Pada bagian jenis kelamin dan pendidikan terakhir, peneliti menggunakan jawaban pilihan dalam lembar kuesioner. Sehingga data yang akan diolah menggunakan metode distribusi frekuensi, yaitu dengan menampilkan frekuensi dari tiap kelompok nilai data. Pada tabel 4.2.1. dapat dilihat hasil olah data responden untuk jenis kelamin dan pendidikan terakhir.

**Tabel 4.2.1.**

#### Hasil Data Responden Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir

<b>Statistics</b>					
		Jenis Kelamin		Pendidikan Terakhir	
N	Valid	64			
	Missing	0			

<b>Jenis Kelamin</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Perempuan	34	53.1	53.1	53.1
	Laki-laki	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

<b>Pendidikan Terakhir</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	6.3	6.3	6.3
	S1	53	82.8	82.8	89.1
	S2	7	10.9	10.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Sumber: Data Primer, 2020**

Berdasarkan tabel di atas menyatakan bahwa dari 64 responden terdapat 34 karyawan perempuan dengan validitas 53.1%, dan laki-laki sebanyak 30 karyawan dengan validitas 46.9%. Untuk pendidikan terakhir, jenjang pendidikan D3 sebanyak 4 karyawan dengan validitas sebesar 6.3%,

S1 sebanyak 53 karyawan dengan validitas 82.8%, dan S2 sebanyak 7 karyawan dengan validitas 10.9%.

#### 4.2.2. Umur dan Masa Kerja

Dalam bagi umur dan masa kerja, peneliti menggunakan jawaban isian pada lembar kuesioner. Sehingga data yang akan diolah menggunakan perhitungan rata-rata dengan menampilkan nilai rata-rata minimum dan maksimum, serta standar deviasi. Pada tabel 4.2.2. dapat dilihat hasil olah data responden untuk umur dan masa kerja.

**Tabel 4.2.2.**

#### **Hasil Olah Data Responden Usia dan Masa Kerja**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Umur	64	23	53	29.97	7.547
Masa Kerja	64	0	17	3.45	3.275
Valid N (listwise)	64				

**Sumber: Data Primer, 2020**

Berdasarkan tabel di atas menyatakan bahwa 64 responden dengan umur paling minimum adalah 23 tahun, dan maksimum berumur 53 tahun. Rata-rata umur dari jumlah tersebut adalah 29.97 dengan standar deviasi 7.547. Untuk nilai maksimum pada masa kerja, terdapat karyawan yang bekerja selama 17 tahun, dengan rata-rata 3.45 dan standar deviasi 3.275.

#### 4.3. DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

Peneliti mendeskripsikan variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dan Pengembangan Karir (X) dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan dan teknik analisis yang digunakan adalah tabulasi silang, yaitu beberapa variabel yang disusun menjadi satu tabel distribusi frekuensi, sehingga kaitan atau hubungan antarvariabel tersebut dapat terlihat.

### 4.3.1. DESKRIPSI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Y)

Dalam deskripsi variabel Kepuasan Kerja Karyawan, peneliti mengembangkan dimensi Kepuasan Kerja Karyawan yang digunakan dalam lembar kuesioner. Dimensi tersebut antara lain, faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial, mutu pengawasan, dan faktor hubungan antarpegawai. Pada tabel 4.3.1 dapat dilihat hasil tanggapan responden dari beberapa pernyataan yang diberikan melalui dimensi-dimensi tersebut. Beserta diagram batang yang telah disediakan.

**Tabel 4.3.1.**

#### Dimensi Faktor Psikologi

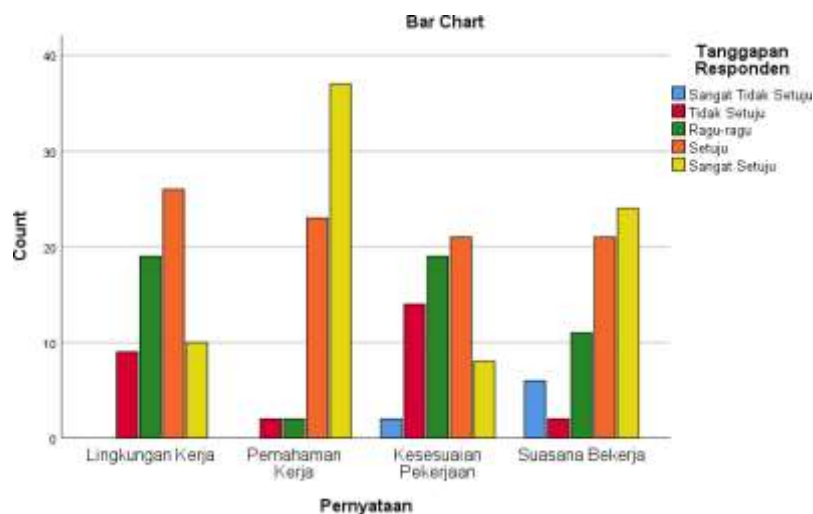
##### Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation

Pernyataan			Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Lingkungan Kerja	Count		0	9	19	26	10	64
	% within Pernyataan		0.0%	14.1%	29.7%	40.6%	15.6%	100.0%
Pemahaman Kerja	Count		0	2	2	23	37	64
	% within Pernyataan		0.0%	3.1%	3.1%	35.9%	57.8%	100.0%
Kesesuaian Pekerjaan	Count		2	14	19	21	8	64
	% within Pernyataan		3.1%	21.9%	29.7%	32.8%	12.5%	100.0%
Suasana Bekerja	Count		6	2	11	21	24	64
	% within Pernyataan		9.4%	3.1%	17.2%	32.8%	37.5%	100.0%
Total	Count		8	27	51	91	79	256
	% within Pernyataan		3.1%	10.5%	19.9%	35.5%	30.9%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

**Gambar 4.3.1.**

#### Diagram Dimensi Faktor Psikologi



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai bekerja sama, mayoritas responden, yaitu sebanyak 26 atau 40.6% memberikan tanggapan “setuju”. Untuk pemahaman kerja memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 37 atau 57.8%. Untuk kesesuaian pekerjaan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 21 atau 32.8% serta untuk suasana bekerja memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 24 atau 37.5%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial terdapat 8 tanggapan atau 3.1% menyatakan sangat tidak setuju, 27 tanggapan atau 10.5% menyatakan tidak setuju, 51 tanggapan atau 19.9% menyatakan ragu-ragu, 91 tanggapan atau 35.5% menyatakan setuju, dan 79 tanggapan atau 30.9% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor psikologi.

**Tabel 4.3.1.**

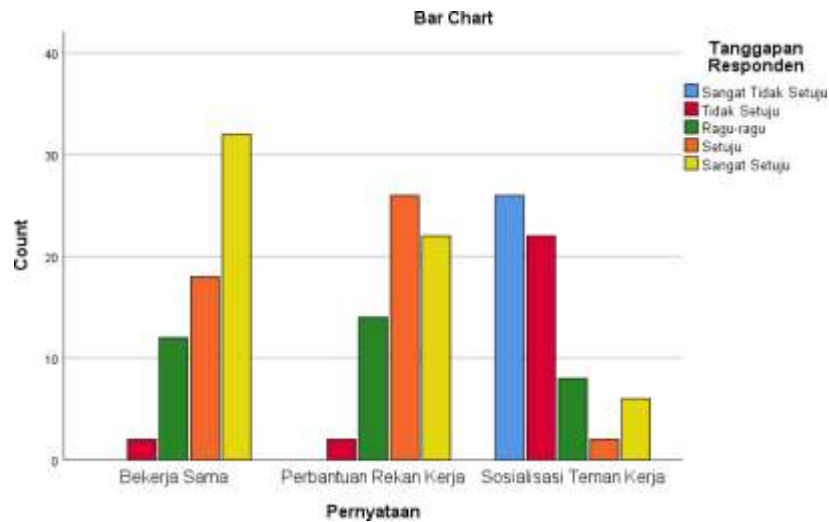
**Dimensi Faktor Sosial**

**Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation**

Pernyataan			Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Bekerja Sama	Count	0	2	12	18	32	64	
	% within Pernyataan	0.0%	3.1%	18.8%	28.1%	50.0%	100.0%	
	Perbantuan Rekan Kerja	Count	0	2	14	26	22	64
		% within Pernyataan	0.0%	3.1%	21.9%	40.6%	34.4%	100.0%
	Sosialisasi Teman Kerja	Count	26	22	8	2	6	64
		% within Pernyataan	40.6%	34.4%	12.5%	3.1%	9.4%	100.0%
Total	Count	26	26	34	46	60	192	
	% within Pernyataan	13.5%	13.5%	17.7%	24.0%	31.3%	100.0%	

**Sumber: Data Primer, 2020**

**Gambar 4.3.1.**  
**Diagram Dimensi Faktor Sosial**



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai bekerja sama, mayoritas responden, yaitu sebanyak 32 atau 50% memberikan tanggapan “sangat setuju”. Untuk perbantuan rekan kerja memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 26 atau 40.6%. Untuk sosialisasi teman kerja memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat tidak setuju” sebesar 26 atau 40.6%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial terdapat 26 tanggapan atau 13.5% menyatakan sangat tidak setuju, 26 tanggapan atau 13.5% menyatakan tidak setuju, 34 tanggapan atau 17.7% menyatakan ragu-ragu, 46 tanggapan atau 24% menyatakan setuju, dan 60 tanggapan atau 31.3% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor sosial.

Tabel 4.3.1.

## Dimensi Faktor Fisik

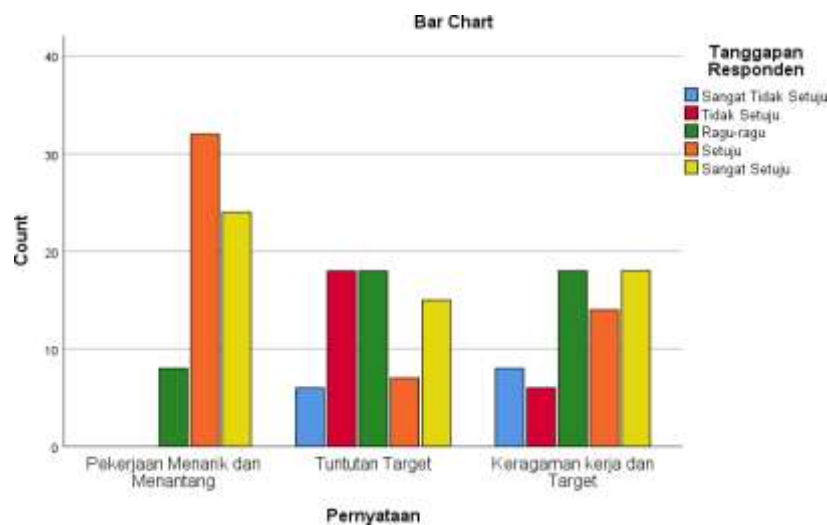
## Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation

Pernyataan			Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Pekerjaan Menarik dan Menantang	Count		0	0	8	32	24	64
	% within Pernyataan		0.0%	0.0%	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
Tuntutan Target	Count		6	18	18	7	15	64
	% within Pernyataan		9.4%	28.1%	28.1%	10.9%	23.4%	100.0%
Keragaman kerja dan Target	Count		8	6	18	14	18	64
	% within Pernyataan		12.5%	9.4%	28.1%	21.9%	28.1%	100.0%
Total	Count		14	24	44	53	57	192
	% within Pernyataan		7.3%	12.5%	22.9%	27.6%	29.7%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

Gambar 4.3.1.

## Diagram Dimensi Faktor Fisik



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai pekerjaan yang menarik dan menantang, mayoritas responden yaitu sebanyak 32 atau 50% memberikan “setuju”. Untuk tuntutan target memiliki tanggapan yang sama banyak antara jawaban “tidak setuju” dan ragu-ragu sebesar 18 atau 28.1%. Untuk keragaman kerja dan target memiliki tanggapan yang sama banyak antara jawaban “ragu-ragu” dan “sangat setuju” sebesar 18 atau 28.1%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor fisik terdapat 14 tanggapan atau 7.3% menyatakan

sangat tidak setuju, 24 tanggapan atau 12.5% menyatakan tidak setuju, 44 tanggapan atau 22.9% menyatakan ragu-ragu, 53 tanggapan atau 27.6% menyatakan setuju, dan 57 tanggapan atau 29.7% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan sangat setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor fisik.

**Tabel 4.3.1.**

**Dimensi Faktor Finansial**

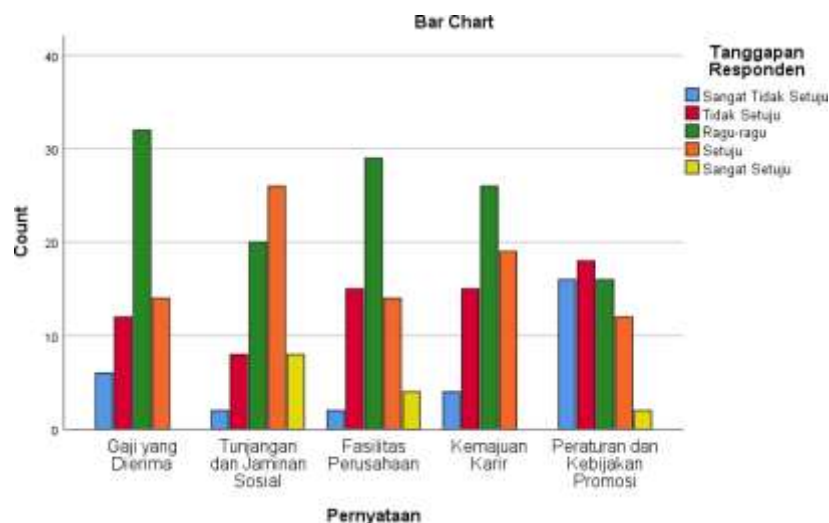
**Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation**

Pernyataan			Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Gaji yang Dierima	Count		6	12	32	14	0	64
	% within Pernyataan		9.4%	18.8%	50.0%	21.9%	0.0%	100.0%
Tunjangan dan Jaminan Sosial	Count		2	8	20	26	8	64
	% within Pernyataan		3.1%	12.5%	31.3%	40.6%	12.5%	100.0%
Fasilitas Perusahaan	Count		2	15	29	14	4	64
	% within Pernyataan		3.1%	23.4%	45.3%	21.9%	6.3%	100.0%
Kemajuan Karir	Count		4	15	26	19	0	64
	% within Pernyataan		6.3%	23.4%	40.6%	29.7%	0.0%	100.0%
Peraturan dan Kebijakan Promosi	Count		16	18	16	12	2	64
	% within Pernyataan		25.0%	28.1%	25.0%	18.8%	3.1%	100.0%
Total	Count		30	68	123	85	14	320
	% within Pernyataan		9.4%	21.3%	38.4%	26.6%	4.4%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

**Gambar 4.3.1.**

**Diagram Dimensi Faktor Finansial**





Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai gaji yang diterima, mayoritas responden yaitu sebanyak 32 atau 50% memberikan tanggapan “ragu-ragu”. Untuk tunjangan dan jaminan sosial memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 20 atau 31.3%. Untuk fasilitas perusahaan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 29 atau 45.3%. Untuk kemajuan karir memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 26 atau 40.6% serta untuk peraturan dan kebijakan promosi memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “tidak setuju” sebesar 24 atau 37.5%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial terdapat 30 tanggapan atau 9.4% menyatakan sangat tidak setuju, 68 tanggapan atau 21.3% menyatakan tidak setuju, 123 tanggapan atau 38.4% menyatakan ragu-ragu, 85 tanggapan atau 26.6% menyatakan setuju, dan 14 tanggapan atau 4.4% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan ragu-ragu terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial.

**Tabel 4.3.1**

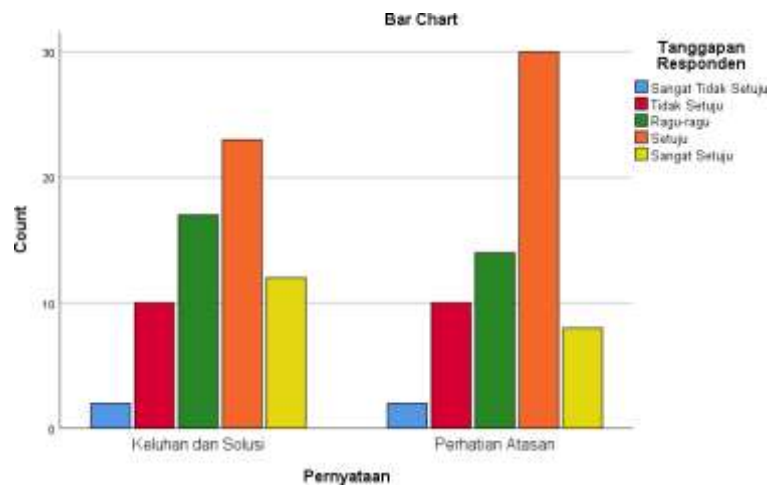
**Dimensi Mutu Pengawasan**

**Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation**

Pernyataan			Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Keluhan dan Solusi	Count		2	10	17	23	12	64
	% within Pernyataan		3.1%	15.6%	26.6%	35.9%	18.8%	100.0%
	Count		2	10	14	30	8	64
	% within Pernyataan		3.1%	15.6%	21.9%	46.9%	12.5%	100.0%
Total	Count		4	20	31	53	20	128
	% within Pernyataan		3.1%	15.6%	24.2%	41.4%	15.6%	100.0%

**Sumber: Data Primer, 2020**

**Gambar 4.3.1.**  
**Diagram Dimensi Mutu Pengawasan**



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai keluhan dan solusi, mayoritas responden yaitu sebanyak 23 atau 35.9% memberikan tanggapan “setuju” serta untuk perhatian atasan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 30 atau 46.9%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi mutu pengawasan, terdapat 4 tanggapan atau 3.1% menyatakan sangat tidak setuju, 20 tanggapan atau 15.6% menyatakan tidak setuju, 31 tanggapan atau 24.2% menyatakan ragu-ragu, 53 tanggapan atau 41.4% menyatakan setuju, dan 20 tanggapan atau 15.6% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi mutu pengawasan.

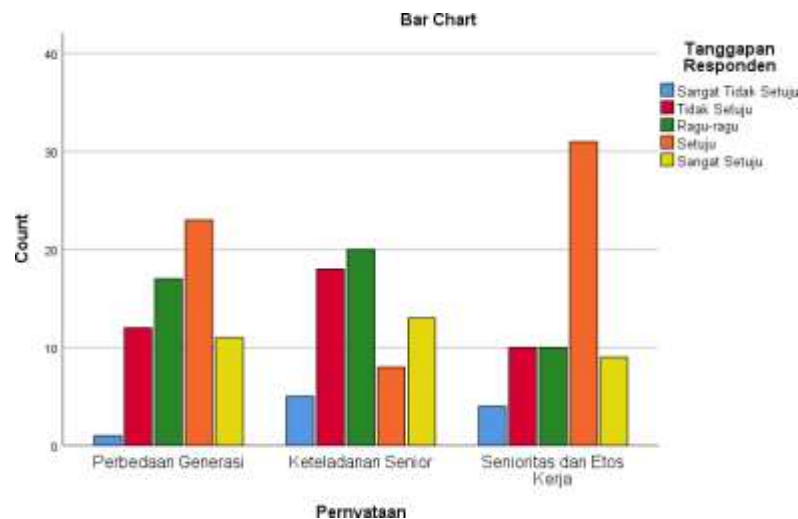
**Tabel 4.3.1.**  
**Dimensi Faktor Hubungan Antarpegawai**

**Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation**

Pernyataan	Tanggapan Responden		Tanggapan Responden					Total
			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Perbedaan Generasi	Count		1	12	17	23	11	64
	% within Pernyataan		1.6%	18.8%	26.6%	35.9%	17.2%	100.0%
Keteladanan Senior	Count		5	18	20	8	13	64
	% within Pernyataan		7.8%	28.1%	31.3%	12.5%	20.3%	100.0%
Senioritas dan Etos Kerja	Count		4	10	10	31	9	64
	% within Pernyataan		6.3%	15.6%	15.6%	48.4%	14.1%	100.0%
Total	Count		10	40	47	62	33	192
	% within Pernyataan		5.2%	20.8%	24.5%	32.3%	17.2%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

**Gambar 4.3.1.**  
**Diagram Dimensi Faktor Hubungan Antarpegawai**



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai perbedaan generasi, mayoritas responden yaitu sebanyak 23 atau 35.9% memberikan tanggapan setuju. Untuk keteladanan senior memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 20 atau 31.3%. Untuk senioritas dan etos kerja memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 31 atau 48.4%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor hubungan antarpegawai, terdapat 10 tanggapan atau 5.2% menyatakan sangat tidak setuju, 40 tanggapan atau 20.8% menyatakan tidak setuju, 47 tanggapan atau 24.5% menyatakan ragu-ragu,

62 tanggapan atau 32.3% menyatakan setuju, dan 33 atau 17.2% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor hubungan antarpegawai.

#### 4.3.2. DESKRIPSI PENGEMBANGAN KARIR (X)

Dalam deskripsi variabel Pengembangan Karir, peneliti mengembangkan dimensi pengembangan karir yang digunakan dalam lembar kuesioner. Dimensi tersebut antara lain, pengembangan karir organisasional dan pengembangan karir individu. Pada tabel 4.3.2 dapat dilihat hasil tanggapan responden dari beberapa pernyataan yang diberikan melalui dimensi-dimensi tersebut. Beserta diagram batang yang telah disediakan.

Tabel 4.3.2.

#### Dimensi Pengembangan Karir Organisasional

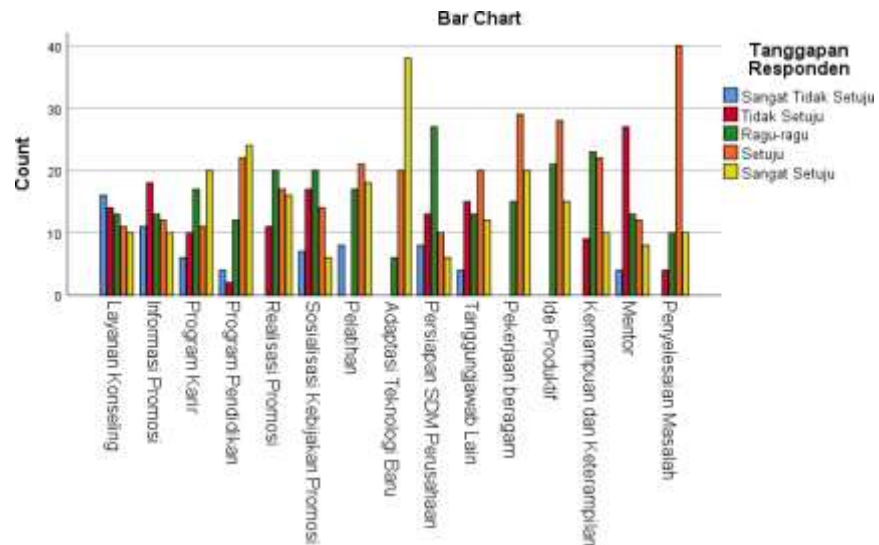
**Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation**

Pernyataan		Tanggapan Responden					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Layanan Konseling	Count	16	14	13	11	10	64
	% within Pernyataan	25.0%	21.9%	20.3%	17.2%	15.6%	100.0%
Informasi Promosi	Count	11	18	13	12	10	64
	% within Pernyataan	17.2%	28.1%	20.3%	18.8%	15.6%	100.0%
Program Karir	Count	6	10	17	11	20	64
	% within Pernyataan	9.4%	15.6%	26.6%	17.2%	31.3%	100.0%
Program Pendidikan	Count	4	2	12	22	24	64
	% within Pernyataan	6.3%	3.1%	18.8%	34.4%	37.5%	100.0%
Realisasi Promosi	Count	0	11	20	17	16	64
	% within Pernyataan	0.0%	17.2%	31.3%	26.6%	25.0%	100.0%
Sosialisasi Kebijakan Promosi	Count	7	17	20	14	6	64
	% within Pernyataan	10.9%	26.6%	31.3%	21.9%	9.4%	100.0%
Pelatihan	Count	8	0	17	21	18	64
	% within Pernyataan	12.5%	0.0%	26.6%	32.8%	28.1%	100.0%
Adaptasi Teknologi Baru	Count	0	0	6	20	38	64
	% within Pernyataan	0.0%	0.0%	9.4%	31.3%	59.4%	100.0%
Persiapan SDM Perusahaan	Count	8	13	27	10	6	64
	% within Pernyataan	12.5%	20.3%	42.2%	15.6%	9.4%	100.0%
Tanggungjawab Lain	Count	4	15	13	20	12	64
	% within Pernyataan	6.3%	23.4%	20.3%	31.3%	18.8%	100.0%
Pekerjaan beragam	Count	0	0	15	29	20	64
	% within Pernyataan	0.0%	0.0%	23.4%	45.3%	31.3%	100.0%
Ide Produktif	Count	0	0	21	28	15	64
	% within Pernyataan	0.0%	0.0%	32.8%	43.8%	23.4%	100.0%
Kemampuan dan Keterampilan	Count	0	9	23	22	10	64
	% within Pernyataan	0.0%	14.1%	35.9%	34.4%	15.6%	100.0%
Mentor	Count	4	27	13	12	8	64
	% within Pernyataan	6.3%	42.2%	20.3%	18.8%	12.5%	100.0%
Penyelesaian Masalah	Count	0	4	10	40	10	64
	% within Pernyataan	0.0%	6.3%	15.6%	62.5%	15.6%	100.0%
Total	Count	68	140	240	289	223	960
	% within Pernyataan	7.1%	14.6%	25.0%	30.1%	23.2%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

Gambar 4.3.2.

## Diagram Dimensi Pengembangan Karir Organisasional



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai layanan konseling, mayoritas responden yaitu sebanyak 16 atau 25% memberikan tanggapan “sangat tidak setuju”. Untuk informasi promosi memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “tidak setuju” sebesar 18 atau 28.1%. Untuk program karir memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 20 atau 31.3%. Untuk program pendidikan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 24 atau 37.5%. Untuk realisasi promosi memiliki jawaban terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 20 atau 31.3%. Untuk sosialisasi kebijakan promosi memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 20 atau 31.3%. Untuk pelatihan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 18 atau 28.1%. Untuk adaptasi teknologi baru memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 38 atau 59.4%. Untuk persiapan SDM perusahaan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 27 atau 42.2%. Untuk tanggung jawab lain memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 20 atau 31.1%. Untuk pekerjaan beragam memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 29 atau 45.3%. Untuk ide produktif memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 28 atau 43.8%. Untuk kemampuan dan keterampilan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 23 atau 35.9%. Untuk mentor memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “tidak setuju” sebesar 27 atau 42.2% serta untuk penyelesaian masalah memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “setuju” sebesar 40 atau 62.5%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial terdapat 68 tanggapan atau 7.1%

menyatakan sangat tidak setuju, 140 tanggapan atau 14.6% menyatakan tidak setuju, 240 tanggapan atau 25% menyatakan ragu-ragu, 289 tanggapan atau 30.1% menyatakan setuju, dan 223 tanggapan atau 23.2% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi pengembangan karir organisasional.

**Tabel 4.3.2.**

### Dimensi Pengembangan Karir Individual

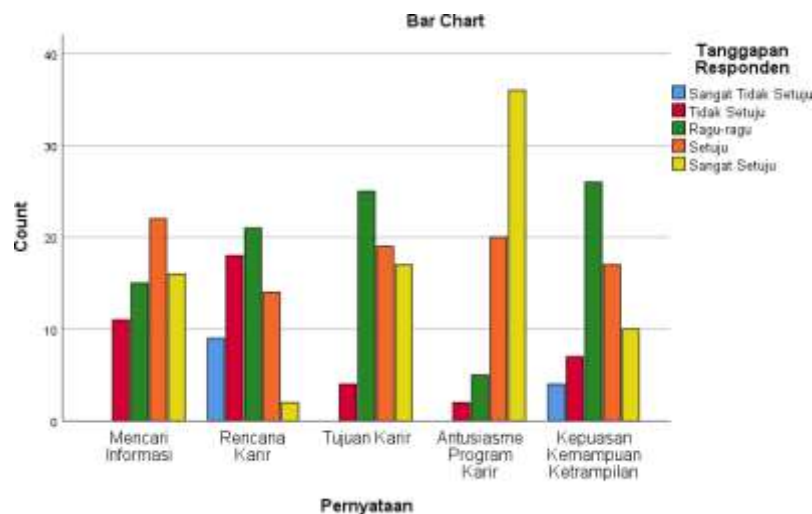
#### Pernyataan \* Tanggapan Responden Crosstabulation

Pernyataan		Tanggapan Responden					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju	
Mencari Informasi	Count	0	11	15	22	16	64
	% within Pernyataan	0.0%	17.2%	23.4%	34.4%	25.0%	100.0%
Rencana Karir	Count	9	18	21	14	2	64
	% within Pernyataan	14.1%	28.1%	32.8%	21.9%	3.1%	100.0%
Tujuan Karir	Count	0	4	25	19	17	65
	% within Pernyataan	0.0%	6.2%	38.5%	29.2%	26.2%	100.0%
Antusiasme Program Karir	Count	0	2	5	20	36	63
	% within Pernyataan	0.0%	3.2%	7.9%	31.7%	57.1%	100.0%
Kepuasan Kemampuan Ketrampilan	Count	4	7	26	17	10	64
	% within Pernyataan	6.3%	10.9%	40.6%	26.6%	15.6%	100.0%
Total	Count	13	42	92	92	81	320
	% within Pernyataan	4.1%	13.1%	28.7%	28.7%	25.3%	100.0%

Sumber: Data Primer, 2020

**Gambar 4.3.2.**

### Diagram Dimensi Pengembangan Karir Individual



Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 64 tanggapan responden terkait pernyataan mengenai layanan konseling, mayoritas responden yaitu

sebanyak 22 atau 34.4% memberikan tanggapan “setuju”. Untuk rencana karir memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 21 atau 32.8%. Untuk tujuan karir memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 25 atau 38.5%. Untuk antusiasme program karir memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “sangat setuju” sebesar 36 atau 57.1% serta untuk kepuasan kemampuan keterampilan memiliki tanggapan terbanyak dengan jawaban “ragu-ragu” sebesar 26 atau 40.6%.

Secara umum dari 192 tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial terdapat 13 tanggapan atau 4.1% menyatakan sangat tidak setuju, 42 tanggapan atau 13.1% menyatakan tidak setuju, 92 tanggapan atau 28.7% menyatakan ragu-ragu, 92 tanggapan atau 28.7% menyatakan setuju, dan 81 tanggapan atau 25.3% menyatakan sangat setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan ragu-ragu dan setuju terhadap pernyataan mengenai dimensi pengembangan karir individu.

#### 4.4. HASIL UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

##### 4.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 4.4.1.**

#### **Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	20

**Sumber: Data Primer, 2020**

Pada tabel di atas nilai Alpha Cronbach untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,738. Nilai tersebut lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepuasan Kerja terbukti reliabel (handal).

**Tabel 4.4.1.**  
**Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	64.61	64.813	.508	.713
Butir 2	63.70	71.291	.117	.739
Butir 3	64.89	62.543	.576	.705
Butir 4	64.33	62.097	.493	.709
Butir 5	63.94	62.250	.740	.697
Butir 6	64.13	66.111	.472	.717
Butir 7	66.13	62.111	.493	.709
Butir 8	63.94	73.806	-.091	.749
Butir 9	65.08	68.486	.138	.745
Butir 10	64.75	74.889	-.150	.772
Butir 11	65.34	67.499	.342	.725
Butir 12	64.72	63.856	.539	.709
Butir 13	65.14	65.170	.486	.715
Butir 14	65.25	64.254	.573	.709
Butir 15	65.72	60.999	.603	.700
Butir 16	64.67	68.002	.230	.734
Butir 17	64.69	65.266	.425	.718
Butir 18	65.16	77.245	-.255	.778
Butir 19	64.72	63.666	.476	.713
Butir 20	64.67	75.176	-.164	.768

**Sumber: Data Primer, 2020**

Tabel 4.4.1 menunjukkan hasil uji validitas terhadap hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja. Dengan jumlah sampel 64 dan  $\alpha = 0.05$ , nilai kritis untuk korelasi antara skor tiap butir dengan total skor adalah 0,244 (r-tabel). Berdasarkan hasil tersebut, terdapat 7 butir pertanyaan yang tidak valid karena korelasinya bernilai kurang dari 0,244 atau bernilai negatif, yaitu Butir 2, 8, 9, 10, 16, 18 dan 20. Karena terbukti tidak valid maka ketujuh butir pertanyaan tersebut tidak akan dilibatkan dalam analisis berikutnya.



#### 4.4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir

**Tabel 4.4.2.**  
**Uji Reliabilitas Pengembangan Karir**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.788	20

**Sumber: Data Primer, 2020**

Pada tabel di atas nilai Alpha Cronbach untuk variabel Pengembangan Karir adalah 0,788. Nilai tersebut lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Pengembangan Karir terbukti reliabel (handal).

**Tabel 4.4.2.**  
**Uji Validitas Pengembangan Karir**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	67.31	72.567	.653	.755
Butir 2	67.20	72.545	.698	.752
Butir 3	66.63	72.968	.682	.753
Butir 4	66.14	82.440	.321	.782
Butir 5	66.48	89.841	-.034	.802
Butir 6	67.16	76.896	.600	.763
Butir 7	66.44	77.107	.527	.767
Butir 8	65.58	86.216	.291	.784
Butir 9	67.19	76.599	.637	.760
Butir 10	66.75	87.143	.073	.799
Butir 11	66.00	83.524	.457	.776
Butir 12	66.17	84.621	.368	.780
Butir 13	66.56	81.552	.470	.773
Butir 14	67.19	79.742	.438	.774
Butir 15	66.20	87.434	.163	.789
Butir 16	66.41	86.563	.135	.792
Butir 17	67.36	80.361	.461	.773
Butir 18	66.33	93.462	-.227	.809
Butir 19	65.66	89.340	.022	.795
Butir 20	66.73	86.484	.132	.793

**Sumber: Data Primer, 2020**

Tabel 4.4.2 menunjukkan hasil uji validitas terhadap hasil pengukuran variabel Kepuasan Kerja. Dengan jumlah sampel 64 dan  $\alpha = 0.05$ , nilai kritis untuk korelasi antara skor tiap butir dengan total skor adalah 0,244 (r-tabel). Berdasarkan hasil tersebut, terdapat 7 butir pertanyaan yang tidak valid karena korelasinya bernilai kurang dari 0,244 atau bernilai negatif, yaitu Butir 5, 10, 15, 16, 18, 19, dan 20. Karena terbukti tidak valid maka ketujuh butir pertanyaan tersebut tidak akan dilibatkan dalam analisis berikutnya.

## 4.5. Hasil Analisis Data

### 4.5.1. Analisis Uji Beda Kepuasan Kerja Karyawan

**Tabel 4.5.1.**  
**Hasil Uji Beda Kepuasan Kerja Karyawan**

<b>Ranks</b>				
	Jenis Kelamin	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kepuasan Kerja Karyawan	Perempuan	34	31.50	1071.00
	Laki-laki	30	33.63	1009.00
	Total	64		

Sumber: Data Primer, 2020

### **Test Statistics<sup>a</sup>**

	Kepuasan Kerja Karyawan
Mann-Whitney U	476.000
Wilcoxon W	1071.000
Z	-.458
Asymp. Sig. (2-tailed)	.647

a. Grouping Variable: Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer, 2020

Hipotesis tentang perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki:

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  (tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  (terdapat perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

Dari hasil uji Mann-Whitney pada tabel di atas dapat dilihat p-value = 0.647  $>$   $\alpha = 0,05$ , hasil pengujian menerima  $H_0$  yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan Kepuasan Kerja yang diantara karyawan perempuan dengan karyawan laki-laki. Ini berarti karyawan perempuan

dan laki-laki memiliki sikap positif yang sama terhadap Kepuasan Kerja mereka di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

#### 4.5.2. Analisis Uji Beda Pengembangan Karir

**Tabel 4.5.2.**  
**Hasil Uji Beda Pengembangan Karir**

		Ranks			
		Jenis Kelamin	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pengembangan Karir	Perempuan		34	32.91	1119.00
	Laki-laki		30	32.03	961.00
	Total		64		

Sumber: Data Primer, 2020

#### Test Statistics<sup>a</sup>

		Pengembangan Karir
Mann-Whitney U		496.000
Wilcoxon W		961.000
Z		-.188
Asymp. Sig. (2-tailed)		.851

a. Grouping Variable: Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer, 2020

Hipotesis tentang perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki:

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  (tidak terdapat perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  (terdapat perbedaan pengembangan karir di antara karyawan perempuan dan laki-laki)

Dari hasil uji Mann-Whitney pada tabel di atas dapat dilihat p-value =  $0.851 > \alpha = 0,05$ , hasil pengujian menerima  $H_0$  yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan Pengembangan Karir yang diantara karyawan

perempuan dengan karyawan laki-laki. Ini berarti karyawan perempuan dan laki-laki memiliki sikap positif yang sama terhadap Pengembangan Karir mereka di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

#### 4.5.3. Analisis Korelasi Spearman

**Tabel 4.5.3.**  
**Hasil Analisis Korelasi Spearman**

		<b>Correlations</b>		
			Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja Karyawan
Spearman's rho	Pengembangan Karir	Correlation Coefficient	1.000	.699**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	64	64
	Kepuasan Kerja Karyawan	Correlation Coefficient	.699**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	64	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Sumber: Data Primer, 2020**

Hipotesis dalam Uji Signifikansi  $r_s$ :

Hipotesis tentang hubungan antara kepuasan kerja antara karyawan dengan pengembangan karir:

$H_0 : \rho_s = 0$  (tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan pengembangan karir)

$H_0 : \rho_s \neq 0$  (terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan pengembangan karir)

Dari hasil perhitungan, diperoleh koefisien korelasi Spearman sebesar 0.699 yang terbukti signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05. Dari tandanya yang positif menunjukkan bahwa hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja bersifat searah, dimana dalam Pengembangan Karir akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan, dan sebaliknya. Sementara, nilai koefisien korelasinya yang sebesar 0.699, menunjukkan bahwa hubungan positif tersebut cukup kuat



## **BAB V**

### **KESIMPULAN dan SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Kepuasan kerja karyawan PT. Tugu Reasuransi Indonesia meliputi 6 dimensi yaitu:
  - a. Faktor psikologi  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **setuju** terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor psikologi.
  - b. Faktor sosial  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **sangat setuju** terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor sosial.
  - c. Faktor fisik  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **sangat setuju** terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor fisik.
  - d. Faktor finansial  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **ragu-ragu** terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor finansial.
  - e. Mutu pengawasan  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **setuju** terhadap pernyataan mengenai dimensi mutu pengawasan.
  - f. Faktor hubungan antarpegawai  
secara umum mayoritas responden memberikan tanggapan **setuju** terhadap pernyataan mengenai dimensi faktor hubungan antarpegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan bersikap positif terhadap kepuasan kerja di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

2. Dari hasil uji Mann-Whitney terbukti bahwa tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja yang diantara karyawan perempuan dengan karyawan laki-laki. Ini berarti karyawan perempuan dan laki-laki memiliki sikap positif yang sama terhadap kepuasan kerja mereka di PT. Tugu Reasuransi Indonesia.

3. Dari hasil perhitungan, diperoleh koefisien korelasi Spearman sebesar 0.699 yang terbukti signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05. Dari tandanya yang positif menunjukkan bahwa hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Karyawan bersifat searah, dimana jika Pengembangan Karir baik maka Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat, dan sebaliknya. Sementara, nilai koefisien korelasinya yang sebesar 0.699, menunjukkan bahwa hubungan positif yang cukup kuat.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat diajukan saran. Beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran untuk karyawan:

Karyawan diharapkan untuk selalu memperhatikan kualitas kerja agar hasil kerja maksimal, tujuan individu tercapai, serta tujuan perusahaan juga tercapai.
2. Saran untuk pimpinan:
  - a. Pimpinan diharapkan untuk selalu memberikan sosialisasi kebijakan promosi.
  - b. Pimpinan diharapkan untuk terus menjalin interaksi kerja yang membawa karyawan pada kepuasan kerja yang tinggi.
3. Saran untuk perusahaan:

Perusahaan diharapkan untuk menyediakan layanan konseling karir bagi para karyawan, agar dapat dijadikan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Referensi Buku

- Beardwell, Julie, & Amanda Thompson. (2017). *Human Resource Management : A Contemporary Approach (8<sup>th</sup> ed)*. New York: Pearson.
- Dessler, Gary. (2018). *Human Resource Management (16<sup>th</sup> ed.)*. New York: Pearson.
- Garaika. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Gedro, Julie. (2017). *Identity, Meaning, and Subjectivity in Career Development : Evolving Perspectives in Human Resources*. New York: Palgrave Explorations.
- Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan, & Veronica M. Godshalk. (2019). *Career Management for Life (5<sup>th</sup> ed)*. New York: Routledge.
- Indrasari, Meithiana. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali
- Kurniawan, Zuki. (2016). *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi & Manajemen*. DI Yogyakarta: Deepublish.
- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. DI Yogyakarta: Deepublish.
- Lussier, Robert N., & John R. Hendon. (2019). *Human Resource Management (3<sup>rd</sup> ed.)*. London: Sage Publications.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. (2010). *Human Resource Management (13<sup>th</sup> ed)*. USA: Cengage.
- Mondy, R. Wayne, & Joseph J. Marthoccio. (2016). *Human Resource Management (14<sup>th</sup> ed)*. New York: Pearson.
- Segoro, Waseso. (2018). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. DI Yogyakarta: Deepublish
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumual, Tinnike Evie Meggy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

## B. Referensi Jurnal

Abdullah, Dudung. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka*. Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, 2356-3923.

Akhmal, Akhwanul, Fitriani Laia, & Ruri Aditya Sari. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Bisnis Administrasi, 2597-4394.

Amma, Mufida, Nancy Yusnita, & Hari Muharam. (2018). *Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sub Bagian Tanaman dan Obat Direktorat Jendral Hortikultura Kementerian Pertanian Republik Indonesia*. Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen.

Andronicus, Melkyory & Van Three Vernando. (2020). *The Influence of Career Development, Communication and Discipline on Employee Job Satisfaction at PT. Anra*. Journal of Business Management and Accounting, 2714-870X.

Bahri, Syaiful & Yuni Chairatun Nisa. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, 2580-4170.

Diawati, Mawadha Kestari Prety, & Hesty Sugesti. (2015). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Pelabuhan Indonesia Ii (Persero) Cabang Cirebon)*. Jurnal Manajemen Bisnis, 2087-3077.

Lisdiani, Vendriana. 2017. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Interventing (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)*. Diponegoro Journal of Social and Political Science.

Lusri, Lidia & Hotlan Siagian. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya*. Agora.

Mandriasih, Lestyani, M. Ali Iqbal, Badan Siber, & Sandi Negara. (2017). *Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Pengembangan Karir*.

Muhajir, Ali. (2019). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interventing (Studi Pada PT. Mitra Alami Gresik)*. Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 2581-2157.

Salindeho, Charles L. (2016). *Analisis Pengaruh Iklim Kerja & Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interventing*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, 303-318.

Sholeha, Mar'atus, Monika Kristianti, & Regina Jokom. *Kepuasan Kerja Karyawan Gogo Café di Hotel Oval*.

Sihombing, Ester Hervina. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Arta Boga*.

Sinaga, Hanum Hotma Uli & Caecilia Tri Wahyanti. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Jateng & D.I Yogyakarta*. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 2549-6662.

Winda, Oseanita, Utami Hamidah Nayati, & Prasetya Arik. (2017). *Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction and Employees Performance*. RJOAS.

### **C. Website**

<https://statmat.id/uji-validitas-dan-reliabilitas/>

<https://www.spssindonesia.com/>

[www.tugure.id](http://www.tugure.id)

## **SESI TANYA-JAWAB**

### **Peneliti & Salah Satu HRD di PT. Tugu Reasuransi Indonesia**

#### **Pertanyaan mengenai Pengembangan Karir**

1. **Pertanyaan:** Menurut Ka Raihana pribadi seberapa pentingkah adanya pengembangan karir?

**Jawab: Sangat Penting**

2. **Pertanyaan:** Upaya apa yang telah dilakukan oleh perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia dalam memperhatikan adanya pengembangan karir terhadap karyawan? Dan dari adanya upaya tersebut untuk Ka Raihana pribadi hal/manfaat apa yang dapat kakak rasakan bagi pengembangan karir kakak di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: Pembuatan sistem karir, program training. Dengan sistem karir saya jadi lebih semangat bekerja karena mengetahui target yang jelas akan karir saya. Saya pun dapat mengikut training yang dapat mendukung posisi saya saat ini.**

3. **Pertanyaan:** Apakah karyawan dari jenjang pendidikan SMA/SMK diperkenankan untuk mengikuti pengembangan diri melalui pendidikan keahlian/sertifikasi yang telah disediakan oleh perusahaan?  
Jika Ya, adakah syarat khusus yang harus dilakukan oleh karyawan tersebut?  
Jika tidak, apakah yang menjadi alasannya?

**Jawab: Ya apabila memang berstatus sebagai karyawan kontrak / tetap**

4. **Pertanyaan:** Untuk pelatihan secara internal apakah mencakup semua bidang pekerjaan atau hanya beberapa bidang tertentu?  
Dan apakah pihak perusahaan akan berencana untuk melakukan penambahan pelatihan internal tersebut?

**Jawab: Keseluruhan dengan target peserta yang sesuai dengan jenis pelatihan. Kami selalu melakukan improvement thd kegiatan training setiap tahunnya**

5. **Pertanyaan:** Apakah untuk setiap promosi yang tersedia diinformasikan dan diberikan bimbingan/pembinaan khusus kepada calon partisipan? (seperti misalnya atasan dari setiap divisi memotivasi dan membimbing karyawan dalam pengembangan karirnya)

**Jawab: Ya**

6. **Pertanyaan:** Pernahkah kakak mengajukan untuk promosi jabatan?  
Jika pernah, bolehkah dijelaskan secara singkat untuk kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: Belum**

7. **Pertanyaan:** Apakah dalam mengajukan promosi jabatan di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia harus dengan syarat status karyawan tertentu?

**Jawab: Karyawan tetap**

8. **Pertanyaan:** Pernahkah terjadi pada salah satu karyawan yang masa kerjanya belum lama, tetapi telah mendapatkan promosi jabatan?  
Jika pernah, apakah risiko yang timbul bagi rekan sekerja yang lain?

**Jawab: Pernah, tidak ada karena memang ybs kompeten untuk dilakukan promosi**

9. **Pertanyaan:** Dalam turnover yang terjadi, apakah alasan karyawan yang keluar tersebut? (misalnya apakah karena menikah/ketidakcocokan dalam bidang pekerjaan, atau lain sebagainya)

**Jawab: Mayoritas karena Agama (Riba)**

10. **Pertanyaan:** Dalam tabel data jumlah promosi jabatan tahun 2020. Dari 5 kuota yang tersedia mengapa jumlah promosi yang terealisasikan menjadi 7? Apakah ada ketentuan lain dari pihak perusahaan atau ada alasan tertentu?

**Jawab: Rekomendasi dari atasan**

### **Pertanyaan mengenai Kepuasan Kerja Karyawan**

11. **Pertanyaan:** Sudah berapa lama kerja Ka Raihana bekerja di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?  
Jika sudah cukup lama, apakah yang membuat Ka Raihana loyal/betah untuk bekerja di perusahaan tersebut?  
Jika belum, hal apa yang membuat ka Raihana tertarik untuk terus menggeluti bidang pekerjaannya di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: 1 tahun, karena menurut saya banyak hal yang bisa saya eksplor disini, dan pekerjaan yang beragam membuat saya dapat mempelajari banyak hal.**

12. **Pertanyaan:** Apakah di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia berfokus pada target kerja karyawan?

**Jawab: Ya**

13. **Pertanyaan:** Bentuk reward apa yang diberikan perusahaan atas pencapaian kerja yang telah ka Raihana lakukan?

**Jawab: Bonus Performance**

14. **Pertanyaan:** Bagaimakah kebijakan perusahaan mengenai kenaikan upah karyawan? Apakah terbagi secara merata untuk semua divisi atau hanya bagi karyawan tertentu saja, seperti misalnya yang berprestasi dalam bekerja?

**Jawab: Merata per tahunnya**

15. **Pertanyaan:** Bagaimana lingkungan kerja yang Ka Raihana rasakan selama bekerja di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: Nyaman karena nilai kekeluargaan yang tinggi**

16. **Pertanyaan:** Apakah yang menjadi hambatan selama Ka Raihana menduduki posisi saat ini?

**Jawab: Perbedaan generasi**

17. **Pertanyaan:** Apakah motivasi terbesar Ka Raihana dalam menjalankan peran yang diduduki saat ini?

**Jawab: Target diri sendiri**

18. **Pertanyaan:** Apakah yang menjadi pencapaian terbesar Ka Raihana selama bekerja di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: Mengontribusikan ide thd program-program baru HRD**

19. **Pertanyaan:** Apakah Ka Raihana sudah merasa cukup puas dengan apa yang telah dicapai di perusahaan Tugu Reasuransi Indonesia?

**Jawab: Cukup**

