

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan ekonomi dalam suatu negara sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan, khususnya dalam bidang perekonomian, perusahaan harus bisa beradaptasi terhadap setiap perubahan yang sedang terjadi. Untuk itu perusahaan memerlukan adanya sistem manajemen yang bagus dengan kinerja yang sangat efektif. Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin maju dan semakin tingginya tingkat persaingan, maka perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dan kualitas kinerja karyawannya, supaya perusahaan mampu mempertahankan dan mengembangkan perusahaan untuk kedepannya.

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai macam tujuan, memiliki keinginan untuk dapat berkembang dan menjadi yang terbaik diantara perusahaan yang lainnya dengan memiliki reputasi yang sangat bagus, untuk mencapai hal tersebut maka perusahaan harus mampu menciptakan suatu kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan daya kemampuan yang dimiliki secara optimal serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan pada suatu hasil kerja yang lebih berkualitas dalam menjalankan setiap kegiatan yang dilakukannya. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan baik dalam skala besar maupun skala kecil, karena sumber daya

memiliki bakat, kreativitas, dan penggerak seluruh aktivitas yang ada didalam perusahaan. Perusahaan selalu berusaha dalam mempertahankan karyawan yang telah mereka pilih, kemudian diberikan pelatihan dan mengasah kemampuannya sehingga menjadikan karyawan mempunyai sumber daya yang unggul dengan mempunyai kompetensi yang tinggi.

Jasa perbankan merupakan sektor perekonomian yang sangat penting dan berkembang pesat Pertumbuhan ini muncul karena permintaan dan perkembangan teknologi, permintaan produk perbankan juga akan meningkat bersama dengan fasilitasnya, memudahkan konsumen untuk bertransaksi sehingga dapat mengoptimalkan dan menyederhanakan waktu. Dalam dunia perbankan, salah satu yang paling utama adalah pelayanan jasa sebagai tampilan terdepan dalam hal kenyamanan nasabah. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi memegang peranan sangat penting. Sumber daya manusia yang di maksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas, dan usahanya pada tempatnya bekerja. Sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi memungkinkan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki beberapa fleksibilitas sehubungan dengan layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayarkan untuk

simpanan deposit. Seiring berjalannya waktu, bank semakin banyak mulai dari yang bestatus kepemilikannya milik Negara (BUMN), milik Daerah (BUMD), maupun Swasta. Selain memiliki produk yang beragam untuk mendapatkan nasabah, sebuah bank harus mempunyai jasa layanan yang baik dan bisa bersaing dengan bank-bank lain, karena pada dasarnya untuk produk yang dimiliki setiap bank sama, hanya yang membedakan yaitu manfaat yang diberikan, program-program yang dimiliki, keunggulan dalam jaringan.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Tbk) yang lebih dikenal dengan Bank bjb merupakan salah satu Bank Daerah terbesar yang bergerak di bidang jasa perbankan yang ada di Indonesia. Bank BJB awalnya merupakan Bank Daerah yang berkembang menjadi Bank Nasional sehingga membutuhkan kualitas kinerja yang baik untuk perusahaan menjadi lebih baik lagi. Bank bjb adalah Bank BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang berkantor pusat di Bandung. Bank bjb merupakan bank yang sahamnya dimiliki oleh Pemda Provinsi Jawa Barat (38,26%), Pemda Provinsi Banten (5,3%), Pemda Kota-Kabupaten Se Jawa Barat (23,61%), Pemda Kota Kabupaten Se Banten (7,76%) dan Publik (25%). Dan mempunyai visi yaitu menjadi 10 bank terbesar dan berkinerja baik di Indonesia. Hal ini merupakan penjabaran dari keinginan yang kuat dari segenap stakeholder untuk tumbuh dan berkembang menjadi salah satu 10 bank terbesar dan berkinerja baik di kancah nasional.

Mengingat betapa pentingnya peranan sektor perbankan, maka perbankan yang kuat dan sehat sangat dibutuhkan bagi kelangsungan pembangunan ekonomi di Indonesia. Termasuk Bank Pembangunan Daerah (BPD). Bank Pembangunan

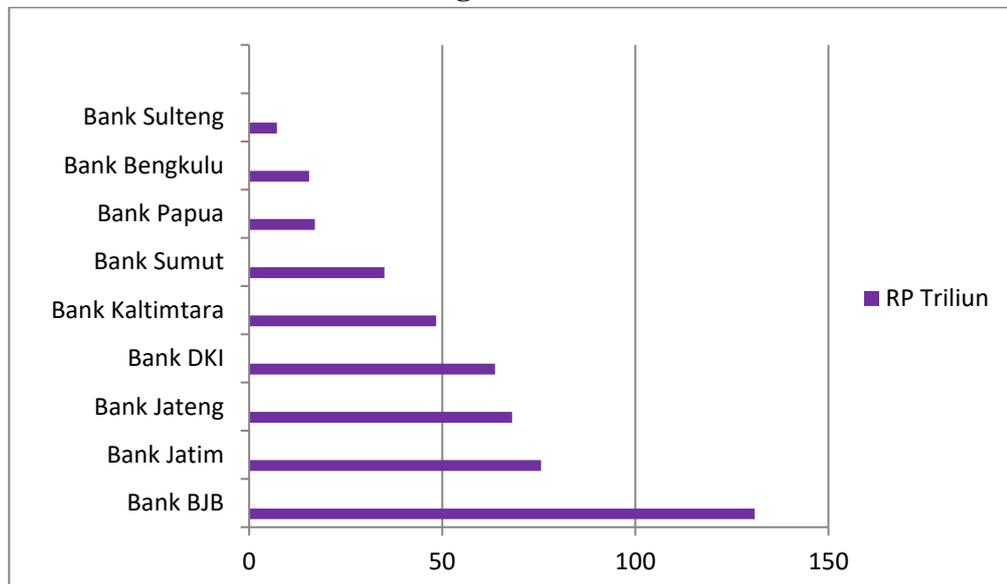
Daerah (BPD) memiliki karakteristik yang berbeda dengan kelompok Bank lainnya. Bank tersebut sebagai salah satu Bank yang ada pada sistem perbankan nasional memiliki fungsi dan peranan yang signifikan dalam pembangunan ekonomi regional karena Bank Pembangunan Daerah membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah, dimana secara ekonomis sulit dilakukan oleh Bank Swasta. Dan Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang merupakan bagian dari industri perbankan nasional juga harus menunjukkan kinerja efisiensi yang optimal dalam rangka mendukung sepenuhnya pembiayaan pembangunan daerah.

Adapun disini sumber penghasilan atau sumber dana yang dihasilkan oleh bank paling banyak diambil dari dana pihak ketiga. Bank memperoleh dana dari 3 sumber sebagai berikut :

1. Dana pihak pertama, dimana dana ini berasal dari pemilik dan laba bank.
2. Dana pihak kedua, dimana dana ini diperoleh melalui pasar uang.
3. Dana pihak ketiga, dana yang bersumber dari simpanan masyarakat berupa giro, tabungan, deposito dan setoran jaminan.

Berikut penulis akan sajikan posisi Bank Pembangunan Daerah yang berada di Indonesia berdasarkan jumlah dana pihak ketiga pada Tahun 2023 pada Gambar 1.1 di bawah ini:

**Gambar 1. 1**  
**Posisi Bank Pembangunan Daerah di Indonesia Berdasarkan Jumlah Dana Pihak Ketiga Tahun 2023**



Sumber : dataindonesia.id

Berdasarkan Tabel 1.1 menyatakan bahwa Bank BJB paling unggul dengan meraih dana pihak ketiga di Indonesia dengan total 130,9 Trilliun. Hal ini merupakan dana yang dihimpun oleh Bank BJB berasal dari masyarakat, baik secara perorangan maupun badan usaha yang diperoleh bank dengan menggunakan instrumen produk simpanan yang dimiliki oleh Bank. Dengan demikian, masyarakat akan menyisihkan sebagian dari pendapatannya yang tidak dikonsumsi untuk ditabung, tabungan inilah yang dihimpun oleh bank sebagai dana pihak ketiga.

Standar nilai kerja sendiri bisa dinilai oleh nasabah yang mendapatkan pelayanan sehingga menjadi acuan bagi perusahaan untuk terus mengevaluasi kinerja karyawannya. Kantor Cabang Bank BJB di Kota Bandung sendiri berjumlah 5 cabang. Peneliti melakukan perbandingan di antara 5 kantor cabang untuk

meyakinkan Kantor Cabang mana yang memiliki permasalahan. Berikut data ulasan nasabah untuk Kantor Cabang Bank BJB di Kota Bandung

**Tabel 1. 1**  
**Ulasan Nasabah Untuk Kantor Cabang Bank BJB di Bandung**

Kantor Cabang Bank BJB di Bandung	Hasil Ulasan Nasabah Terhadap Pelayanan Dengan Rentang Nilai 1-5
KC Buah Batu	3,5
KC Suci	3,5
KC Sukajadi	4,3
<b>KC Tamansari</b>	<b>3,4</b>
KC Utama Bandung	4,0

Sumber : Data Sekunder 2023

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat perbandingan penilaian yang dilakukan oleh nasabah menunjukkan bahwa kantor Bank BJB Cabang Tamansari memiliki skor terendah yaitu 3,4. Setelah melihat data perbandingan tersebut, bahwa penulis meyakini bahwa adanya permasalahan terkait kinerja karyawan di Kantor Bank BJB Cabang Tamansari yang ada di kota Bandung.

Peningkatan Kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan. Kinerja Setiap orang tentunya berbeda-beda karena memiliki kapasitas untuk mengambil bagian dalam berbagai

kegiatan. Manusia yang baik dapat belajar bagaimana bertindak atau mendapatkannya dengan mudah sejak lahir. Meskipun orang memiliki kapasitas untuk berperilaku buruk tertentu, tetapi hanya pada waktu tertentu perilaku itu benar-benar terwujud. Kemampuan (*ability*) merujuk pada kapasitas untuk bertindak, sedangkan *performance* (kinerja) adalah manifestasi dari kapasitas tersebut. Kinerja adalah hasil dari usaha seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan ilmu, pengalaman, keikhlasan, dan waktu. Dengan kata lain, kinerja seseorang adalah hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Untuk mengetahui bagaimana laporan kinerja karyawan bank tersebut yang berada di Bank BJB Kantor Cabang Tamansari yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja, kinerja karyawan diukur dengan penilaian evaluasi kinerja tujuannya yaitu untuk melihat dan menentukan karyawan mana yang telah bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian tersebut dilakukan setiap tiga bulan (triwulan) dalam 1 (satu) tahun. Dapat dilihat pada Tabel 1.2 mengenai kategori dari tingkatan kinerja karyawan yang terendah sampai dengan kategori sangat baik di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Kategori Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung Periode 2023**

Tingkat Kinerja	Keterangan
1	Sangat baik
2	Baik
3	Cukup baik
4	Kurang baik

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari

Hasil rekapitulasi rata-rata penilaian kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung selama periode 2022-2023 dihitung per 3 bulan, dengan unsur yang dinilai tergantung *job desc* masing-masing. Unsurnya meliputi *financial, customer, internal business process and development*. Adapun yang melakukan penilaian kinerja karyawan yaitu HRD, manajer, karyawan itu sendiri atau atasannya langsung. Adapun Penilaian kinerja akan dijabarkan pada Tabel 1.3 di bawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung**  
**Periode 2022-2023**

Tingkat Kinerja	Tahun							
	2022				2023			
	Q I	Q II	Q III	Q IV	Q I	Q II	Q III	Q IV
	JK	JK	JK	JK	JK	JK	JK	JK
<b>1</b>	19	18	18	15	17	18	15	15
<b>2</b>	55	60	63	66	61	58	60	58
<b>3</b>	53	47	42	42	46	49	51	52
<b>4</b>	2	2	3	3	3	3	2	3
<b>Total</b>	129	127	126	126	127	128	128	130

Sumber : Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung periode 2022-2023

Keterangan:

JK : Jumlah karyawan

Triwulan I (QI) : Januari - maret

Triwulan II (QII) : April - Juni

Triwulan III (QIII) : Juli - September

Triwulan IV (QIV) : Oktober – Desember

Berdasarkan Tabel 1.3 memberikan gambaran bahwa hasil penilaian kinerja karyawan Kantor Cabang Tamansari 2022 – 2023 belum optimal karena Tingkat Kinerja 1 selalu naik turun. Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti

melakukan penelitian pendahuluan untuk mengetahui permasalahan apa yang dialami sumber daya manusia di kantor Bank BJB Kantor Cabang Tamansari.

Menurut John Miner (2020:80) yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto menjelaskan bahwa dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas

- a. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

3. Kerjasama

4. Tanggung Jawab

5. Inisiatif

Peneliti melakukan pra survey kuisisioner pra survey yang akan dijelaskan pada tabel 1.4 mengenai hasil kuisisioner pra survey variabel kinerja kepada 30 orang karyawan di kantor Bank BJB Kantor Cabang Tamansari Bandung dibawah ini :

**Tabel 1.4**  
**Hasil Kuisisioner Pra Survey Variabel Kinerja Pada Kantor Bank BJB Kantor**  
**Cabang Tamansari**

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1.	Kualitas	Saya mengerjakan tugas saya dengan rapih	5	6	8	5	6	2,96
		Saya mengerjakan tugas saya dengan teliti	8	6	6	4	6	3,2
		Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan kualitas yang baik	2	6	16	6	0	3,13
<b>Skor Rata-rata Kualitas</b>								3,09
2.	Kuantitas	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat waktu	8	5	5	6	6	3,1
		Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	8	12	10	0	2,93
<b>Skor Rata-rata Kuantitas</b>								3,01
3.	Kerjasama	Saya mampu menjalin kerjasama dengan karyawan lain	5	5	5	6	9	2,7
		Saya kompak dalam bekerjasama dengan karyawan lain	4	4	7	6	9	2,6
<b>Skor Rata-rata Kerjasama</b>								2,65
4.	Tanggung Jawab	Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja yang saya lakukan	0	8	6	10	6	2,53
		Menurut saya hasil kerja yang saya lakukan sudah sesuai dengan standar perusahaan	0	6	11	13	0	2,76
<b>Skor Rata-rata Tanggung Jawab</b>								2,64
5.	Inisiatif	Saya mampu mengatasi masalah yang terjadi dalam setiap pekerjaan	6	4	8	9	3	3,03
<b>Skor Rata-rata Inisiatif</b>								3,03
<b>Skor Rata-rata Kinerja</b>								2,88

Hasil Rekapitulasi Pra Survey

Dari hasil perhitungan tabel 1.4 menunjukkan bahwa dimensi kerjasama dan tanggung jawab memiliki nilai rata-rata terkecil. Dimensi kerjasama mendapatkan skor rata-rata sebesar 2,65 sedangkan dimensi tanggung jawab juga mendapatkan

nilai rata-rata yang sama sebesar 2,64. Kecilnya nilai rata-rata menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut terindikasi kurang baik. Selaras dengan data yang didapatkan, berdasarkan wawancara menurut salah seorang karyawan, banyak karyawan memiliki caranya sendiri dalam menghadapi masalah pekerjaan sehingga dirasa sulit untuk bekerjasama. Kemudian tanggung jawab juga menjadi salah satu penyebab buruknya kinerja. Menurut pengakuan karyawan, banyak karyawan menempati posisi yang kurang mereka minati yang akibatnya karyawan merasa kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka tempati sehingga mempengaruhi kinerja. Kerjasama dan tanggung jawab karyawan itu sendiri nantinya akan menentukan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu dilakukan penelitian pendahuluan melalui pra survey kepada 30 orang karyawan Bank BJB cabang Tamansari dan hasilnya dapat dilihat di Tabel 1.5 sebagai berikut.

**Tabel 1.5**  
**Hasil Kuisioner Pendahuluan Pra Survey Kinerja Pada Kantor Bank BJB**  
**Kantor Cabang Tamansari**

No.	Variabel	Skor Rata-rata
1.	Motivasi Kerja	3,6
2.	Kepuasan Kerja	3,4
3.	Pengawasan Karyawan	3,47
4.	Pengembangan Karir	2,79
5.	Lingkungan Kerja	3,68
6.	Kepemimpinan	3,43
7.	Beban Kerja (Pernyataan Negatif)	(2,77)
8.	Komunikasi	2,85
9.	Karakteristik Pekerjaan	3,03
<b>Hasil Keseluruhan Skor Rata-rata</b>		<b>3,31</b>

Hasil Rekapitulasi Pra Survey

Tabel 1.5 adalah hasil penelitian pendahuluan kinerja pada karyawan PT Bank BJB cabang Tamansari Bandung. Dapat diketahui bahwa variabel-variabel penelitian pendahuluan kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang

Tamansari memiliki nilai rata – rata 3,31. Variabel motivasi kerja berada diatas rata-rata dengan skor 3,6. Variabel Kepuasan kerja berada diatas rata-rata dengan skor 3,4. Variabel pengawasan karyawan berada diatas rata-rata dengan skor 3,47. Variabel pemeliharaan pegawai berada diatas rata-rata dengan skor 3,7. Variabel lingkungan kerja berada diatas rata-rata dengan skor 3,68. Variabel kepemimpinan berada diatas rata-rata dengan skor 3,43. Variabel dengan nilai di bawah rata-rata yaitu variabel pengembangan karir, beban kerja, komunikasi dan karakteristik pekerjaan. Akan tetapi variabel beban kerja memiliki pernyataan negatif sehingga variabelnya bisa dikatakan tidak memiliki permasalahan. Variabel pengembangan karir memiliki skor dibawah rata-rata dengan skor 2,79. Variabel komunikasi memiliki skor dibawah rata-rata dengan skor 2,85 dan Variabel karakteristik pekerjaan memiliki skor dibawah rata-rata dengan skor 3,03. Bisa dikatakan variabel pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan termasuk kategori variabel bermasalah. Perusahaan harus memperhatikan pengembangan karir karyawannya sehingga nantinya menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Komunikasi yang baik juga mampu meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan.

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuisioner Pra Survey Variabel Pengembangan Karir Pada Kantor Bank BJB Kantor Cabang Tamansari**

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1.	Perlakuan yang adil dalam berkarir	Menurut saya kriteria promosi di BJB Tamansari didasarkan pada pertimbangan-	8	6	7	3	6	3,23

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
		pertimbangan yang objektif						
		Menurut saya kriteria promosi di BJB Tamansari didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan rasional	1	8	14	7	0	3,1
		Menurut saya informasi mengenai kriteria promosi di BJB Tamansari diketahui secara luas dikalangan pegawai.	6	5	7	4	8	2,9
<b>Skor Rata-rata Perlakuan yang adil dalam berkarir</b>								3,07
2.	Kepedulian para atasan langsung	Saya berharap pimpinan memberikan tanggapan atas pekerjaan saya	3	5	7	8	7	2,63
		Dengan tanggapan pimpinan saya dapat mengetahui potensi yang perlu diatasi	2	4	9	7	8	2,50
<b>Skor Rata-rata Kepedulian para atasan langsung</b>								2,56
3.	Informasi tentang berbagai peluang promosi	Saya dapat mengakses informasi mengenai promosi di BJB Tamansari	2	6	16	6	0	2,93
		Saya mengetahui Informasi mengenai peluang promosi di BJB Tamansari	0	9	13	8	0	3,03
<b>Skor Rata-rata Informasi tentang berbagai peluang promosi</b>								2,98
4.	Adanya minat untuk dipromosikan	Saya memiliki kemauan untuk berkembang di BJB Tamansari	8	6	5	5	6	3,16
		Saya berminat untuk mendapatkan promosi di BJB Tamansari	6	6	7	5	6	3,03
<b>Skor Rata-rata Adanya minat untuk dipromosikan</b>								3,09
5.	Tingkat kepuasan	Saya merasa puas apabila mencapai suatu keberhasilan dalam bekerja di BJB Tamansari	2	4	4	10	10	2,26
<b>Skor Rata-rata Tingkat kepuasan</b>								2,26
<b>Skor Rata-rata Pengembangan Karir</b>								2,79

Hasil Rekapitulasi Pra Survey

Hasil pra survey untuk variabel pengembangan karir dapat dilihat pada tabel 1.6. Dari hasil perhitungan tabel 1.6 menunjukkan bahwa dimensi kepedulian atasan langsung dan kepuasan memiliki nilai rata-rata terkecil. Dimensi kepedulian atasan langsung mendapatkan skor di bawah rata-rata sebesar 2,56 begitu juga dengan dimensi tingkat kepuasan hanya mendapatkan nilai di bawah rata-rata sebesar 2,26. hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staff HRD Bank BJB Kantor cabang Tamansari menurut penuturannya yaitu adanya jalinan komunikasi yang kurang baik antara atasan dengan bawahan. Sedangkan dugaan mengenai tingkat kepuasan karena adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan karena menempati posisi yang kurang mereka minati.

**Tabel 1. 7**  
**Hasil Kuisiонер Pra Survey Variabel Komunikasi Pada Kantor Bank BJB**  
**Kantor Cabang Tamansari**

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1.	Komunikasi dengan atasan	Menurut saya kualitas penyampaian pesan dan perintah disesuaikan dengan jabatan kerja	3	3	13	7	4	2,8
		Menurut saya teguran sudah sesuai dengan aturan yang ada	5	6	5	7	7	2,83
<b>Skor Rata-rata Komunikasi dengan atasan</b>								<b>2,81</b>
2.	Komunikasi dengan bawahan	Menurut saya komunikasi dengan bawahan cukup baik	5	7	6	9	3	3,06
		Menurut saya kualitas komunikasi sudah baik	6	6	8	6	4	3,13
		Menurut saya arahan yang diberikan sudah teratur sesuai dengan jabatan kerja.	8	6	7	3	6	3,23
<b>Skor Rata-rata Komunikasi dengan bawahan</b>								<b>3,14</b>
3.	Komunikasi sesama rekan kerja	Menurut saya komunikasi antar rekan kerja cukup baik	3	4	8	7	8	2,56

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
		Menurut saya koordinasi tugas dengan rekan kerja sudah baik	3	5	6	9	7	2,6
		Menurut saya rencana berbagi kegiatan sesama rekan kerja untuk berkerjasama sudah baik	2	4	15	7	2	2,7
<b>Skor Rata-rata Komunikasi sesama rekan kerja</b>								<b>2,62</b>
<b>Skor Rata-rata Komunikasi</b>								<b>2,85</b>

Hasil Rekapitulasi Pra Survey

Hasil pra survey untuk variabel komunikasi dapat dilihat pada tabel 1.7. Dari hasil perhitungan tabel 1.7 menunjukkan bahwa dimensi komunikasi dengan atasan mendapatkan skor di bawah rata-rata sebesar 2,81 begitu juga dengan dimensi komunikasi sesama rekan kerja yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata sebesar 2,62. hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staff HRD Bank BJB Kantor cabang Tamansari menurut penuturannya bahwa adanya komunikasi antara atasan dan karyawan masih kurang baik, karena pegawai masih merasa segan terhadap atasannya begitu juga dengan komunikasi antar karyawan yang masih kurang baik karena walaupun sudah terbentuknya tim untuk bekerja, masih saja sering bekerja dengan cara individu. Komunikasi yang berjalan baik antar sesama karyawan akan dapat meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang membantu peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang baik juga akan mampu membentuk kerjasama team yang solid dalam meningkatkan kinerja karyawan.

**Tabel 1.8**  
**Hasil Kuisisioner Pra Survey Variabel Karakteristik Pekerjaan Pada Kantor**  
**Bank BJB Kantor Cabang Tamansari**

No	Dimensi	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Rata-rata
1.	Variasi Keterlampilan	Saya memiliki keterlampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas	6	4	8	9	3	3,03
		Menurut saya pekerjaan yang dilakukan bervariasi	5	6	9	8	2	3,13
<b>Skor Rata-rata Keanekaragaman Keterampilan</b>								3,08
2.	Identitas tugas	Menurut saya pekerjaan yang dilakukan jelas tahapannya	8	6	6	3	7	3,16
		Menurut saya pekerjaan yang dilakukan jelas uraiannya	1	7	21	1	0	3,26
<b>Skor Rata-rata Jati diri dari Tugas</b>								3,21
3.	Signifikasi Tugas	Menurut saya pekerjaan yang dilakukan berarti bagi saya	2	5	11	7	5	2,73
		Menurut saya pekerjaan yang saya lakukan berarti bagi perusahaan	4	4	11	9	2	2,96
<b>Skor Rata-rata Signifikasi Tugas</b>								2,84
4.	Otonomi	Saya memiliki kebebasan dalam mengatur pekerjaan	5	6	9	8	2	3,13
		Saya memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan	6	7	9	7	1	3,33
<b>Skor Rata-rata Otonomi</b>								3,23
5.	Umpan Balik	Saya menerima informasi tentang hasil kerja yang diberikan atasan	4	6	9	4	7	2,87
		Saya menerima masukan tentang peningkatan hasil kerja dari atasan	3	4	9	10	4	2,73
<b>Skor Rata-rata Umpan Balik</b>								2,8
<b>Skor Rata-rata Karakteristik Pekerjaan</b>								3,03

Hasil Rekapitulasi Pra Survey

Hasil pra survey untuk variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel 1.8. Dari hasil perhitungan tabel 1.8 menunjukkan bahwa dimensi signifikansi

tugas mendapatkan skor di bawah rata-rata sebesar 2,84 begitu juga dengan dimensi umpan balik yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata sebesar 2,8. hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staff HRD Bank BJB Kantor cabang Tamansari menurut penuturannya bahwa banyak karyawan yang merasa menempati posisi yang kurang mereka minati yang akibatnya karyawan merasa pekerjaan tersebut tidak berarti bagi mereka. Kemudian karyawan juga merasa kurang mendapatkan respon atas hasil kerjanya sehingga perlu adanya perhatian langsung dari atasan.

Berdasarkan uraian fenomena dan permasalahan di atas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek penelitian. Dengan itu peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pengembangan Karir, Komunikasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tamansari.”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah, didalam penelitian ini diajukan untuk menjelaskan dan merumuskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Dimana permasalahan ini meliputi factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank BJB kantor Cabang Tamansari Bandung yaitu Pengembangan karir, Komunikasi dan Karakteristik Pekerjaan.

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang diuraikan sebelumnya. Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Pengembangan Karir
  - a. Kurangnya tanggapan pimpinan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan.
  - b. Kurangnya tanggapan dari pimpinan sehingga karyawan kurang bisa mengetahui potensi yang perlu diatasi.
  - c. Kurangnya rasa kepuasan karyawan apabila mencapai suatu keberhasilan dalam bekerja di BJB Tamansari.
2. Komunikasi
  - a. Kurangnya kualitas penyampaian pesan dan perintah yang disesuaikan dengan jabatan kerja.
  - b. Teguran kurang sesuai dengan aturan yang ada.
  - c. Kurang baiknya komunikasi antar rekan kerja.
  - d. Kurangnya koordinasi tugas dengan rekan kerja.
  - e. Kurang baiknya rencana berbagi kegiatan sesama rekan kerja untuk berkerjasama.
3. Karakteristik Pekerjaan
  - a. Pekerjaan yang dilakukan kurang berarti bagi karyawan.
  - b. Pekerjaan yang dilakukan karyawan kurang berarti bagi perusahaan.
  - c. Kurangnya informasi tentang hasil kerja yang diberikan atasan.
  - d. Kurangnya masukan tentang peningkatan hasil kerja dari atasan.

#### 4. Kinerja Karyawan

- a. Kurang terjalinnya kerjasama antar karyawan.
- b. Kurangnya kekompakan dalam bekerjasama antar karyawan.
- c. Kurangnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja yang dilakukan.
- d. Hasil kerja yang dilakukan karyawan kurang sesuai dengan standar perusahaan.

#### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai pengembangan karir di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai komunikasi di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai karakteristik pekerjaan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
4. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai kinerjanya di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
5. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka maksud dan tujuan dari penyusunan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. Tanggapan karyawan mengenai pengembangan karir di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
2. Tanggapan karyawan mengenai komunikasi di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
3. Tanggapan karyawan mengenai karakteristik pekerjaan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
4. Tanggapan karyawan mengenai kinerjanya di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.
5. Besarnya pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan di kantor Bank BJB Cabang Tamansari.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang penulis lakukan ini pada dasarnya mengandung dua kegunaan, dua kegunaan tersebut yaitu sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis. Di bawah ini adalah kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau sumbangan informasi bagi penelitian selanjutnya.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh pengembangan karir dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada kantor Bank BJB Cabang Tamansari.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini bagi penulis dapat mengetahui beberapa hal yaitu:

- a. Penelitian ini membantu mengasah kemampuan saya, seperti cara mengambil data penelitian dan sekaligus menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisis suatu masalah serta menambah pengalaman mengenai dunia kerja serta
- b. Penelitian ini membuat penulis bisa belajar bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan para karyawan Bank BJB cabang Tamansari.
- c. Penelitian ini membuat penulis memahami dan mengetahui permasalahan yang terjadi pada dunia kerja, mudah-mudahan penulis menjadi lebih siap menghadapi dunia kerja dan memiliki sedikit pengalaman apabila suatu saat penulis menjadi seorang bagian dalam suatu instansi.
- d. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB cabang Tamansari.

#### 2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan bagi instansi terkait dijadikan sebagai bahan masukan dan menambah referensi khususnya mengenai pengembangan karir, komunikasi, karakteristik pekerjaan dan hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BJB cabang Tamansari. Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan sesuatu yang baik.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta dapat dijadikan sumber sarana informasi untuk kepada para pembaca dan peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya sebagai bahan referensi tambahan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik karyawan terhadap kinerja karyawan.

.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah salah satu bagian penting dari keseluruhan langkah-langkah metode penelitian. Menurut Cooper dalam Cresswell (2010) mengemukakan bahwa kajian pustaka memiliki beberapa tujuan yakni: menginformasikan kepada pembaca hasil-hasil penelitian lain yang berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan saat itu, menghubungkan peneliti dengan literatur-literatur yang ada, dan mengisi celah-celah dalam penelitian-penelitian sebelumnya (Cresswell, 2010).

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan kegiatan sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi sebelumnya. Manajemen banyak digunakan dalam berbagai bidang dalam

mengatur atau memimpin dan mengelola seluruh sumber daya dalam suatu organisasi agar sesuai dan mencapai sasaran yang diinginkan.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip manajemen dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Serta manajemen sebagai ilmu pengetahuan karena manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis.

Pengertian manajemen menurut Mary Parker Follet (2019:5) mendefinisikan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Pendapat James A.F Stoner (2020:4) yang dialih bahasakan oleh Siswanto menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk tujuan organisasi yang dinyatakan secara aktif.

Menurut Robbins dan Coulter (2019:6) yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani menjelaskan bahwa manajemen sebagai proses

koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

James Lundy (2019:7) mengemukakan bahwa :

*“Management is principally a task of planning, coordinating, motivating and controlling the efforts of other towards a specific objective. It involves the combining of the traditional factors of production land, labour, capital in an optimum manner, paying due attention, of course, particular goals of the organization”.*

Berdasarkan pengertian manajemen di atas peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah seni dan proses untuk melaksanakan suatu aktifitas yang terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan dan memelihara sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang telah yang dituju. Dimana sasaran tersebut merupakan keinginan atau tujuan perusahaan dimasa yang akan datang.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Ditinjau dari segi fungsi manajemen menurut Kotler dan Armstrong (2020:15) yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran menjelaskan bahwa terdapat 4 fungsi dasar yang menggambarkan proses atau kegiatan manajemen:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang seperti penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.
3. Penggerakan (*actuating*) adalah proses penggerakan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.
4. Pengawasan (*controlling*) adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa fungsi manajemen di atas kita dapat mengetahui bahwa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian merupakan fungsi yang harus dilakukan manajer untuk menuntun dan memastikan bahwa anggota melakukan aktivitas yang akan membawa organisasi ke arah tujuan yang ditetapkan.

#### **2.1.1.3 Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2018:18) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

##### **a. Manusia (*Man*)**

*Man* merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia

yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

b. Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas

produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar, menciptakan efisiensi kerja dan meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang maupun jasa.

e. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

f. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).

3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara atau sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Itulah beberapa unsur manajemen Menurut Manullang yang bisa penulis paparkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan istilah yang memiliki dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen merupakan ilmu atau seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sedangkan Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai berikut; secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Ditinjau dari segi proses Manajemen Sumber Daya Manusia/ *Human*

*Resources Management (HRM)* menurut Dessler (2019:10): “*Is the process of acquiring, training, appraisng, and compensating, employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concern*”.

Menurut Mondy dan Martochio (2020:25):

*Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management.*

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2019:15).

Menurut Hani Handoko (2018:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:10) “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar karyawam mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini sendiri merupakan proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumberdaya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Berdasarkan definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:21), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

#### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, koordinasi, dan bagan organisasi.

#### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah

seusai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

7. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.

9. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya.

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan program yang dapat dilakukan dalam bentuk promosi, mutasi dan pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau

pemindahan (*transfer*) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

Andrew J. Dubrin (2018:10) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di instansi agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Veithzal Rivai (2019:266), karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Sedarmayanti (2018:121) mengemukakan beberapa pendapat tentang pengertian karir.

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang
2. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karier
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Jadi karir merupakan hal yang paling penting dalam kehidupan manusia. Karir yang bagus akan menentukan atau berpengaruh pada kesejahteraan sumber daya manusia itu sendiri. Oleh sebab itu perlu dilakukan pengembangan karir dari kontribusi penuh manusia itu sendiri untuk mendapatkan karir yang lebih baik di masa yang akan datang.

Pengembangan karir Menurut Dessler (2019:274):

*Career development is a deliberate process through which a person becomes aware of the attributes associated with personal careers and a series of steps throughout life that contribute to the fulfillment of his career.*

Dean dan Joseph (2020:85) juga sejalan dengan pendapat yang diungkapkan dan dikemukakan oleh Dessler bahwa: *“Process of employees to be aware of self, opportunities, constraints, choices, and consequences”*.

Pengembangan karir menurut Mathis dan Jackson (2019:90) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica juga menjelaskan bahwa upaya meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai macam penugasan.

Menurut Veithzal Rivai (2019:294): “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. Menurut Siagian (2020:99): “Pengembangan karir adalah perubahan -perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”. Sedangkan menurut Widodo (2020:53): “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Pemanfaatan Pengembangan Karir**

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
7. Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Widodo (2020:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

1. Pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah

sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.

3. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
4. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
5. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori di atas dapat diketahui mengenai beberapa tujuan pengembangan karir Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dan manfaat pengembangan karir Menurut Widodo yang bisa penulis paparkan.

### **2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. “Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai”. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2020:74) yaitu:

#### **a. Pembinaan dari pimpinan**

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

#### **b. Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

c. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

d. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang terdapat dalam objek penelitian penulis yaitu pada Bank BJB Cabang Tamansari sesuai dengan pendapat Nitisemito yang diuraikan di atas.

#### **2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir**

Menurut Hani Handoko (2018:123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan mencapai pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya. (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

#### **2.1.3.5 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Menurut Siagian (2020:215), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk

mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

#### 6. Kesempatan untuk bertumbuh.

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

#### 7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Berdasarkan teori di atas dapat diketahui mengenai beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir Menurut Siagian yang bisa penulis paparkan.

### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Andrew J. Dubrin (2018:10) ada beberapa dimensi dan indikator dalam pengembangan karir diantaranya:

#### 1. Peningkatan Kemampuan

Menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang pegawai pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani dalam berbagai penugasan yang juga menentukan partisipasi kerja/kinerja.

##### a. Pendidikan Formal

- b. Penilaian Pekerjaan
- c. Pengalaman Jabatan
- d. Hubungan interpersonal

## 2. Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat Kepuasan kerja pegawai keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

- a. Sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya,
- b. Sikap yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.
- c. Sikap terhadap proses dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan

## 3. Sikap dan perilaku pegawai

Setiap pegawai harus mempelajari dan memiliki nilai kompetitif yang relative kuat untuk mencapai sukses karir. Ada beberapa hal diantaranya, mengenai:

- a. Kemampuan berhubungan sosial
- b. Pengendalian diri
- c. Kualitas kerja

Berdasarkan teori di atas dapat diketahui mengenai dimensi dan indikator pengembangan karir Menurut Andrew J. Dubrin yang bisa penulis paparkan.

### **2.1.4 Komunikasi**

Komunikasi merupakan suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Dikatakan mendasar karena setiap masyarakat manusia,

baik yang primitif maupun yang modern, berkeinginan mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Komunikasi**

Menurut Everett M. Rogers (2019:92) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses dimana suatu ide di alihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (2020:108) “Komunikasi : transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan symbol-simbol, kata-kata, gambar, figut, grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasa disebut komunikasi”. Menurut Gerald R. Miller (2019:86), “Komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima” Sedangkan Joseph A. DeVito (2020:104) pada bukunya menyatakan bahwa “Komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik”. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2019:193) komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna.

Dari pengertian di atas dapat dilihat bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan yang dapat berupa pesan informasi, ide, emosi, keterampilan dan sebagainya melalui simbol/lambang yang dapat menimbulkan efek berupa tingkah laku yang dilakukan dengan media-media tertentu.

#### 2.1.4.2 Unsur – Unsur Komunikasi

Unsur-unsur dalam pendekatan dengan komunikasi juga terdiri dari beberapa unsur yang penting, menurut Harrold Lasswel dalam Deddy Mulyana (2018:69), yaitu:

- a. Sumber (*source*) adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan suatu negara.
- b. Pesan, adalah apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi dari pesan.
- c. Saluran atau media, adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Dalam suatu peristiwa komunikasi sebenarnya banyak saluran yang dapat kita gunakan, meskipun ada yang satu yang dominan.
- d. Penerima (*receiver*), sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (*decoder*), ataupun khalayak (*audience*), yakni orang yang menerima pesan dari sumber.
- e. Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan komunikasi tersebut.

#### 2.1.4.3 Fungsi Komunikasi

Berdasarkan pengamatan yang para pakar komunikasi lakukan, komunikasi mengemukakan fungsi-fungsi yang berbeda, meskipun adakalanya terdapat kesamaan dan tumpang tindih diantara berbagai pendapat tersebut.

Menurut William I Gordon dalam Deddy Mulyana (2018:109) komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu:

### 1. Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep-konsep diri kita, aktualisasi-diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain. Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia bisa dipastikan akan “tersesat,” karena tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Implisit dalam fungsi komunikasi sosial ini adalah fungsi komunikasi kultural. Para ilmuwan sosial mengakui bahwa budaya dan komunikasi itu mempunyai hubungan timbal balik. Budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, dan pada gilirannya komunikasi juga menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

2. Fungsi Komunikasi Ekspresif Komunikasi ekspresif tidak langsung bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan non verbal. Perasaan sayang, peuli, rindu, simpati, gembira, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

### 3. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan untuk komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideologi, atau agama mereka. Komunikasi

ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan terdalam seseorang.

#### 4. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang berfungsi memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikannya akurat dan layak diketahui. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan tersebut. Komunikasi berfungsi sebagai instrument untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek, misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik memperoleh keuntungan material, ekonomi, dan politik. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing ataupun keahlian menulis. Kedua tujuan itu tentu saja berkaitan dalam arti bahwa berbagai pengelolaan kesan itu secara kumulatif dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan karir.

#### 2.1.4.4 Tujuan Penerapan Komunikasi

Menurut Joseph A. Devito (2020:180) “Motif atau tujuan dari komunikasi tidak perlu dikemukakan secara sadar, juga tidak perlu mereka yang terlibat menyepakati tujuan komunikasi mereka. Tujuan dapat disadari atau tidak. Dapat dikenali ataupun tidak. Meskipun teknologi komunikasi berubah dengan cepat pada dasarnya tujuan komunikasi tetap sama. Tujuan dari komunikasi menurut Joseph A. Devito (2020:183) adalah sebagai berikut :

a. Untuk menemukan

Salah satu tujuan komunikasi adalah menyangkut penemuan diri. Dengan berkomunikasi, setiap individu dapat memahami secara lebih baik mengenai diri kita sendiri, dan orang lain.

b. Untuk berhubungan

Setiap individu memiliki keinginan untuk merasakan dicintai dan disukai begitupun menyukai dan mencintai. Salah satu motivasi yang paling kuat dalam melakukan komunikasi adalah membina hubungan dengan orang lain melalui komunikasi.

c. Untuk meyakinkan

Di dalam komunikasi pada jaman modern ini manusia kerap kali bertindak sebagai konsumen dari penyampaian pesan yang dilakukan oleh media. Media massa sebagian besar meyakinkan setiap manusia untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku.

d. Untuk bermain

Dalam kehidupan sehari-hari, setiap individu tidak terlepas dari hal yang

menghibur, kini hiburan menjadi salah satu kebutuhan. Untuk melakukan hiburan atau bermain, komunikasi menjadi alat yang tepat dalam mengutarakan dan bertukar informasi-informasi yang menarik yang dapat menghibur.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Menurut Robbins dan Judge (2019:205) komunikasi ada 3 yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan dan komunikasi sesama rekan kerja:

- a. komunikasi dengan atasan komunikasi yang mengalir dalam tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi.
- b. komunikasi dengan bawahan komunikasi yang mengalir dari satu tongkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan lebih rendah.
- c. komunikasi dengan sesama rekan kerja komunikasi yang terjadi antara sesama anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama, diantara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan sama.

#### **2.1.5 Karakteristik Pekerjaan**

Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

##### **2.1.5.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas meliputi tanggung jawab, jenis tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Jika

setiap individu memahami karakteristik pekerjaannya maka yang bersangkutan dapat lebih produktif memantapkan pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2019:214) Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

Menurut Mathis dan Jackson (2019:181) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi. Sedangkan definisi dan pengertian karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldham dalam Indrasari (2020:105) Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pada pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas bisa dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang memberikan informasi dan menghimpun yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dijelaskan kedalam lima dimensi inti. Kelima dimensi inti menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan yang akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

### 2.1.5.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut pendapat Mubarok (2018:125) menyatakan bahwa ada 5 (lima) model karakteristik-karakteristik pekerjaan yaitu:

#### 1. Berbagai Keterampilan

Merupakan sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk melaksanakan tugas-tugas.

#### 2. Identifikasi Tugas

Merupakan Tingkat pekerjaan di mana suatu pekerjaan harus menyelesaikan semua bagian dari awal sampai akhir.

#### 3. Makna Tugas

Merupakan sejauh apa pekerjaan berdampak besar bagi kehidupan orang lain.

#### 4. Wewenang

Merupakan sejauh apa pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk membuat keputusan tentang cara melakukan pekerjaan.

#### 5. Umpan Balik

Merupakan sejauh apa seseorang menerima informasi yang jelas tentang efektivitas kinerja dari pekerjaannya sendiri.

Kelima karakteristik pekerjaan ini menentukan kemampuan untuk memotivasi suatu pekerjaan dengan mempengaruhi pengetahuan tentang tiga keadaan psikologis utama: tujuan yang baik, tanggung jawab, dan hasil.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Umi Farida (2019:78) menyatakan bahwa dalam setiap pekerjaan mempunyai pertimbangan yaitu:

1. Otonomi, merupakan suatu pekerjaan yang proses pengerjaannya dilaksanakan dengan memberikan kebebasan dalam merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab dan mengendalikan tugas berdasarkan spesifikasi dan uraian pekerjaan.
2. Variasi pekerjaan, merupakan variasi tugas dapat menimbulkan kebosanan sehingga berdampak kepada pekerjaan, kesalahan kerja dan menyebabkan kecelakaan kerja.
3. Identitas tugas, merupakan suatu kegiatan karyawan dalam melakukan perencanaan, melaksanakan tugas dan menyelesaikan tugas dengan memahami prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja serta bertanggung jawab atas pekerjaannya.
4. Umpan balik, merupakan suatu tingkat yang di rasakan karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan apakah mendapat umpan balik dari hasil tersebut berupa pengetahuan yang mengacu pada pekerjaan.

Menurut Hackman dan Oldham dalam Indrasari (2020:115) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu:

1. Keberartian kerja

Individu harus mempunyai persepsi bahwa pekerjaannya adalah penting atau bernilai menurut sistem nilai yang diterimanya.

## 2. Tanggung jawab terhadap hasil kerja

Individu harus percaya bahwa dirinya bertanggung jawab secara pribadi terhadap hasil usahanya.

## 3. Pengetahuan tentang hasil kerja

Individu harus dapat menentukan suatu ukuran tertentu menurut hasil pekerjaannya, baik yang memuaskan atau tidak memuaskan.

Berdasarkan teori di atas dapat diketahui mengenai beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan menurut Hackman Oldham dan Umi Farida yang bisa penulis paparkan.

### **2.1.5.4 Dimensi Dan Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Menurut Mathis dan Jackson (2019:181) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica menjelaskan bahwa dalam mengembangkan pengukuran karakteristik pekerjaan yang sekaligus menjadi acuan pengukuran karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini. Ukuran yang dimaksud meliputi:

#### 1. Variasi Keterampilan

Setiap jenis pekerjaan menurut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Apabila kemampuan karyawan rendah akan membutuhkan waktu dan usaha yang lebih besar daripada

karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

## 2. Identitas Tugas

Identitas tugas adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Setiap pekerja memahami dan menerima tujuan dan fungsi pokok-pokok organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Tujuan dan fungsi pokok sebagai identitas organisasi/perusahaan menentukan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para pimpinan perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.

## 3. Signifikansi Tugas

Besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain menandakan signifikan tugasnya (*Task Significance*).

## 4. Otonomi

Otonomi merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya. Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan lebih besar. Usaha-usaha untuk meningkatkan otonomi membawa kepada apa yang disebut dengan memperkaya pekerjaan. Derajat otonomi merupakan salah satu faktor pembentuk motivasi yang berasal dari luar diri suatu individu/pekerja (motivasi intrinsik) yaitu tingginya dedikasi yang dimiliki oleh pekerja dalam bekerja karena besar kecilnya kekuasaan yang dimiliki.

## 5. Umpan Balik

Umpan balik mengacu pada informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan dan karyawan lainnya. Para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan.

### 2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

#### 2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut John Miner (2020:80) yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan. Lijan Poltak Sinambela (2021:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Armin Trost (2020:19) menyatakan “*Employee performance is combined with the potential assessment, then the company is in a position to identify so-called high potential employees within the process of a so-called talent review*” yang dapat diartikan “Kinerja karyawan digabungkan dengan penilaian potensi, maka perusahaan berada dalam posisi untuk mengidentifikasi apa yang disebut karyawan berpotensi tinggi dalam proses yang disebut tinjauan bakat”.

Pendapat lain mengenai pengertian kinerja dari sisi hasil kerja menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2019:87).

Dari definisi di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang dicapai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

#### **2.1.6.2 Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2019:110) yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja

2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan Disiplin Kerja, khususnya rencana diklat dan menyetujui rencana.
6. Jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Tujuan penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi kelemahan yang menghambat kinerja karyawan guna untuk perbaikan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Adapun Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

### **2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2019:117) yaitu:

#### **1. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120). Apabila IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan memadai untuk jabatannya serta mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan.

#### **2. Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kinerja akan

menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:118) kinerja dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individu meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis meliputi: persepsi, attitude, personality, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

Menurut Michael Armstrong (2021:197) ada 5 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. *The Individual*

Membutuhkan tingkat pengetahuan dan keterampilan, motivasi, dan keterlibatan yang tepat untuk bekerja secara efektif.

2. *The Individual's Job*

Harus dirancang untuk memberikan kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan memberikan tingkat otonomi yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *The Individual's Manager*

Harus memberikan kepemimpinan dan dukungan dan bertindak sebagai pelatih dan mentor sesuai kebutuhan.

4. *The Individual's Work Group*

Anggotanya akan memberikan pengaruh positif atau negatif yang kuat pada sikap, perilaku, dan kinerja individu.

## 5. *The Organization*

Harus memberikan visi yang kuat dan koheren serta mengoperasikan sistem kerja yang memfasilitasi kinerja tinggi.

### 2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut John Miner (2020:80) yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto menjelaskan bahwa dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

#### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut:

- a. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

#### 3. Kerjasama

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan

atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. kekompakan

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggungjawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Hasil kerja

#### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu: kemandirian.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk membentuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian. Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikannya, penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk menyusun penelitian dari segi teori maupun konsep. Penulis menggunakan jurnal ini guna membuktikan bahwa judul yang diambil oleh peneliti benar-bener berkaitan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya.

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal yang pada halaman selanjutnya.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Farah Humaira, Syahrumsyah, Agung, Ecin Kuraesin  Pengaruh Integritas dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Cibinong.  Sumber : Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 2 No. 3 (2019)	Metode yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi, analisis korelasi, koefisien determinasi dan uji hipotesis	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Pengembangan Karir  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti Integritas  Tempat penelitian
2.	Irwan, Gunawan, Razak Munir  Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Permata Bank Makassar  Sumber : Jurnal Mirai Management Vol. 2 No. 2 (2017)	Metode penelitian yang digunakan adalah dengan metode pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode angket/kuisisioner.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Pengembangan Karir  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti Disiplin Kerja dan Kompensasi  Tempat penelitian
3.	Agus Purwanto, Endah Marendah Ratnaningtyas,	Metode penelitian yang digunakan	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang	Pengembangan Karir  Kinerja	Tidak meneliti Kompensasi

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Theresia Lounggina Luisa Peny</p> <p>Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Alto Makmur Yogyakarta</p> <p>Sumber Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi Vol. 2 No. 1 (2023)</p>	<p>adalah dengan metode pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode angket/kuisisioner</p>	<p>signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Karyawan</p>	<p>Tempat penelitian</p>
4.	<p>Angelita Gabriel Wotulo, Greis M. Sendow, Regina Saerang</p> <p>Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat di Manado</p> <p>Sumber : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 6 No. 4 (2018)</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif dengan menggunakan jenis data kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pengembangan Karir</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Pelatihan dan Kompetensi</p> <p>Tempat penelitian</p>
5.	<p>Nehemia Datumbanua Pangemanan, Riane Johnly Pio, Sofia A.P</p>	<p>Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara</p>	<p>Pengembangan Karir</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Kompensasi</p> <p>Tempat</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Sambul</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin Tbk KCU Manado</p> <p>Sumber : Productivity, Vol. 2 No. 3, (2021)</p>	<p>menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS).</p>	<p>pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p>		<p>penelitian</p>
6.	<p>Luh Gede Vania Utami</p> <p>Pengaruh Komunikasi, Motivasi Intrinsik dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Perkreditan Rakyat Padma Di Denpasar</p> <p>Sumber : Warmadewa Management and Business Journal Vol. 3 No. 2 (2021)</p>	<p>Teknik analisis data berdasarkan tahapan uji asumsi klasik, serta menggunakan analisis regresi linear berganda hingga koefisien determinasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kineja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti motivasi Intrinsik dan Kompensasi Finansial</p> <p>Tempat Penelitian</p>
7.	<p>Ahril Hidayat, Saroyo Saroyo, Muhammad Danton Noor</p> <p>Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karywan Di PT Bank Syariah</p>	<p>Menggunakan metode kuantitatif untuk menguji teori - teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kineja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Disiplin Kerja</p> <p>Tempat Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Mandiri Branch Office Tanjung</p> <p>Sumber : Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis Vol. 2 No. 1 (2019)</p>				
8.	<p>Hendra Nazmi, Novita Mariana, Angel Lorenza, Hany Hany</p> <p>Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rashid Hussein Bank Sekuritas Indonesia</p> <p>Sumber : <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> Vol. 3 No. 3 (2022):</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kineja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Motivasi dan Lingkungan Kerja</p> <p>Tempat Penelitian</p>
9.	<p>Intan Maulida, Surya Darni, Surya Firmanda</p> <p>Pengaruh Komunikasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Indonesia, Tbk</p> <p>Sumber : Jurnal Ekonomi Bumi Persada Vol. 2 No. 1 (2024)</p>	<p>Metode penelitian ini menggunakan Data Kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kineja Karyawan</p>	<p>Tidak Meneliti Promosi Jabatan</p> <p>Tempat Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
10.	<p>Amelia Risky Hulu</p> <p>Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Sumut Cabang Teluk Dalam</p> <p>Sumber Curve Elasticity Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol. 4 No. 1 (2023)</p>	<p>Metode analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana.</p> <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian melalui uji t</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kineja Karyawan</p>	<p>Tempat Penelitian</p>
11.	<p>Nynda Rahmatika, Zusmawati</p> <p>Dampak Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT. Bank Nagari Cabang Painan</p> <p>Sumber : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif Vol. 2 No. 2 (2024)</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah dengan metode pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode angket/kuisisioner.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Karakteristik Individu</p> <p>Tempat Penelitian</p>
12.	<p>Ni Putu Dewi Eka Sapitri, I Gede Aryana Mahayasa</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Sumber : Warmadewa Management</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Kompetensi</p> <p>Tempat Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	and Business Journal Vol. 4 No. 1 (2022)				
13.	<p>Meysi Meysi, Victor P.K. Lengkong, Irvan Trang</p> <p>Pengalaman Kerja, Pendidikan, Karakteristik Pekerjaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK Manado</p> <p>Sumber : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 5 No. 2 (2017)</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Pengalaman Kerja dan Pendidikan</p> <p>Tempat Penelitian</p>
14.	<p>Daniel Napitupulu</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara Cabang Medan Helvetia Medan</p> <p>Sumber : Jurnal Manajemen dan Akuntansi Medan Vol. 1 No. 3 (2019)</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Fasilitas kerja</p> <p>Tempat Penelitian</p>
15.	<p>Abdul Mansyur, Dharmawati Djaharuddin,</p>	<p>Metode analisis data secara regresi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan</p>	<p>Tidak meneliti Karakteristi</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Bela Sri Rahayu</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BNI Wilayah 07 Makassar</p> <p>Sumber : Jurnal Ilmiah Bongaya Vol. 7 No. 1 (2023)</p>	<p>linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>	<p>k Individu</p> <p>Tempat Penelitian</p>
16.	<p>Sutrisno, Ratih Pratiwi, Catur Sasi Kirono, Hartanto, Sunarto</p> <p>The Influence of organizational Behavior, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance in Banking Industry</p> <p>Sumber : Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Vol. 9 No. 2 (2023)</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya karakteristik terhadap kinerja karyawan</p>	<p>karakteristik</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi</p> <p>Tempat penelitian</p>
17.	<p>Nurul Maghfirah &amp; Felix Chandra</p> <p>The Effect of Communication and Organizational Culture on</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh komunikasi kakrir terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Komunikasi</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Budaya Organisasi</p> <p>Tempat Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Employee Performance at PT. Bank SulSelBar Makassar Main Branch</p> <p>Sumber : <i>Internasional Journal Bussines, Management And Innovation Review</i> Vol.1 No. 4 ( 2024)</p>				
18.	<p>Oluyemisi Agboola, Muideen Olawale Aremu, Benneth Uchenna Eze, Nurudeen Opeyem Wahab</p> <p>Effect of Training and Career Development on Bank Employees' Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria</p> <p>Sumber : <i>Emerging Markets Journal</i> Vol 10 No. 2 (2020)</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Pengembangan Karir</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Pelatihan</p> <p>Tempat Penelitian</p>
19.	<p>Ahmad, Zakaria</p> <p>Pengaruh Komunikasi, Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja</p>	<p>Metode analisis data secara regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji simultan, uji parsial</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh komunikasi, pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja</p>	<p>Pengembangan karir</p> <p>Komunikasi</p> <p>Karakteristik Pekerjaan</p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Komitmen Organisasi</p> <p>Tempat Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Tujuan dan Sumber	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan Pada PT. Tirta Freshindo Jaya  Sumber : Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol. 5 No. 1 ( 2022)		karyawan		

Sumber : Data diolah oleh peneliti 2024

Berdasarkan tabel 2.4 penelitian terdahulu pada halaman sebelumnya dapat diketahui bahwa dari variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian dengan variabel yang sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa terdapat beberapa persamaan dan juga perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan dalam proposal penelitian ini. Tersedianya hasil penelitian yang relevan, peneliti mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Akhir-akhir ini sektor perbankan lumayan disorot dari sisi kinerjanya yang dianggap menurun tekanan kerja yang tinggi serta tuntutan untuk mencapai target yang tinggi seringkali menyebabkan stres pada karyawan. Tuntutan untuk memberikan pelayanan pelanggan yang cepat dan efisien, seringkali dalam situasi kompleks dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Perbankan mengalami transformasi digital yang sangat cepat, yang memerlukan karyawan untuk terus mengikuti perkembangan teknologi baru. Karyawan mungkin juga menghadapi tantangan regulasi ketatnya peraturan

perbankan dapat menambah kompleksitas pekerjaan dan memerlukan karyawan yang mampu mematuhi standar yang ketat.

Perbankan modern juga menuntut kolaborasi tim yang efektif, namun kadang kala ada hambatan dalam komunikasi dan kerjasama yang ada dalam lingkungan kerja karyawan yang bisa mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu mengatasi permasalahan ini memerlukan karyawan professional yang mampu bekerja efektif dalam peraturan yang ketat dan mampu bekerjasama dengan rekan sesama karyawan.

Salah satu langkah yang bisa dilakukan perbankan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan memperbaiki Pengembangan Karir , Komunikasi dan Karakteristik Pekerjaan yang ada didalam perusahaannya. Karena didalam perusahaan yang memiliki keterampilan karir yang bagus dan komunikasi yang baik akan cenderung lebih bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Sama halnya dengan Karakteristik Pekerjaan yang baik dilakukan karyawan akan lebih bisa meningkatkan kinerjanya sesuai dengan standar yang diharapkan.

Oleh karena itu dalam kerangka pemikiran ini penulis ingin meneliti Pengembangan Karir, Komunikasi dan Karakteristik Pekerjaan sebagai variabel independent dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Kerangka pemikiran itu sendiri merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel

penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independent yaitu Pengembangan Karir (X1), Komunikasi (X2), Karakteristik Pekerjaan (X3) terhadap variabel dependent Kinerja Karyawan (Y).

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Andrew J. Dubrin (2018:10) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di instansi agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Irwan Dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Permata Bank Makassar”. Dijelaskan bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Angelita dkk (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja

Karyawan Pada Bank Sulutgo Pusat di Manado” dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Farah dkk (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Integritas dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Cibinong” mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Nahemia dkk. (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin Tbk KCU Manado” mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Agus dkk. (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Alto Makmur Yogyakarta” dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oluyemisi Agboola Dkk (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*Effect of Training and Career Development on Bank Employees’ Performance: Evidence from Selected Banks in Nigeria*” dalam penelitiannya mendapat hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, bahwa dapat dikatakan bahwa Pengembangan karir merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut.

### **2.2.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dan Judge (2019:193) komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna. Oleh karena itu Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting untuk menjalankan suatu operasionalisasi organisasi atau perusahaan yang dilakukan pada bagian sumber daya manusia.

Membangun komunikasi yang optimal dalam sebuah perusahaan tentu perlu mendapat perhatian karena komunikasi kerja yang berhasil akan berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja karyawan. Jika komunikasi kurang baik dapat dikatakan sebagai penyebab masalah antar individu. Komunikasi yang berjalan baik antar sesama karyawan akan dapat meminimalkan kesalahan kesalahan dalam pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang membantu peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang baik juga akan mampu membentuk kerjasama team yang solid dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Ahril Hidayat Dkk (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Syariah Mandiri Branch Office Tanjung” dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Luh Gede (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Komunikasi, Motivasi Intrinsik dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat Padma Di Denpasar” bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya Hendra dkk. (2022) dalam

penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rashid Hussein Bank Sekuritas Indonesia” bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Amelia. (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank SUMUT Cabang Teluk Dalam” dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Intan dkk. (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia” dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nurul Maghfirah & Felix Chandra (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Communication and Organizational Culture on Employee Performance at PT. Bank SulSelBar Makassar Main Branch*” dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi untuk mengajak sesama rekan kerja untuk berkomunikasi dan diskusi untuk mencoba mengajak rekan kerja yang sedang mempunyai masalah dalam organisasi kerja merupakan bentuk komunikasi horizontal atau komunikasi antar sesama rekan kerja untuk dapat mencapai kinerja yang baik dengan adanya bantuan dalam menyelesaikan masalah bisa membantu menyelesaikan masalah yang ada dalam organisasi secara bersama-sama.

### **2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2019:181) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi.

Karakteristik pekerjaan menentukan kesesuaian orang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu dan memungkinkan seseorang untuk lebih berhasil dalam bidang yang ditekuninya. Karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan, Oleh karena itu karakteristik pekerjaan sangat berpengaruh dalam kinerja seseorang pegawai.

Hal tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian Meysi dkk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengalaman Kerja, Pendidikan, Karakteristik Pekerjaan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK Manado” dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Daniel (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan Helvetia Medan” bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya Ni Putu Dewi dan Gede Aryana (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai”

dari hasil penelitiannya bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Abdul dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI wilayah 07 Makasar” dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nynda dan Zusmawati (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT. Bank Nagari Cabang Painan” dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sutrisno Dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence of Organizational Behavior, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance in Banking Industry*” dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang sangat dominan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan untuk mencapai kinerja suatu usaha yang optimal dan juga untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan perusahaan.

#### **2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir, Komunikasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan**

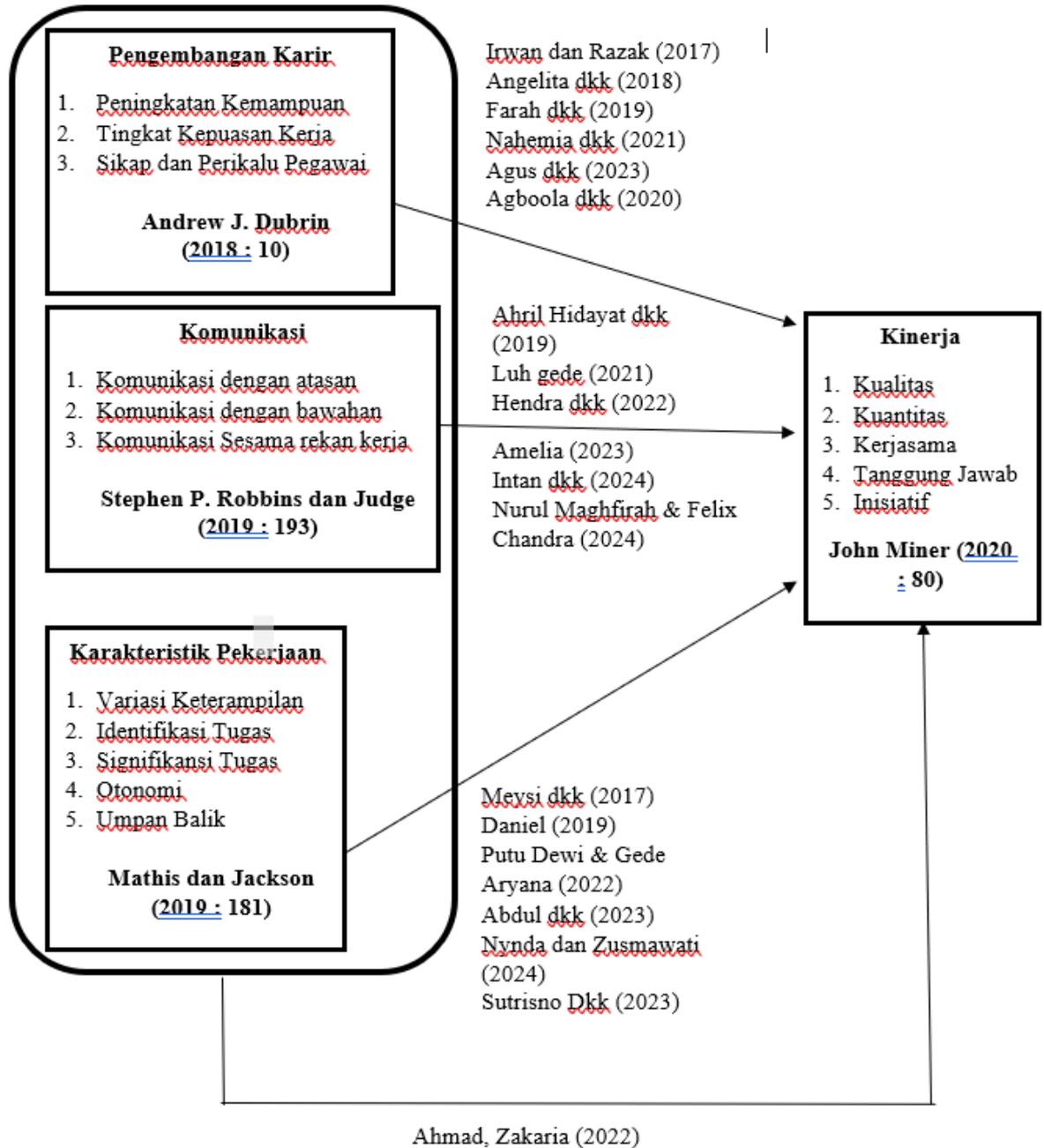
Menurut John Miner (2020:80) yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam

melaksanakan pekerjaan. Dengan begitu pengukuran kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mengembangkan suatu instansi. Persaingan dalam dunia kerja yang semakin meningkat memacu instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Pengembangan Karir, Komunikasi dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja karyawan dengan melakukan peningkatan kemampuan karyawan, saling berkomunikasi antara atasan dan bawahan dan antara sesama rekan kerja dan variasi dalam keterampilan maka akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Pengembangan Karir, Komunikasi dan Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan karyawan.

Ahmad, Zakaria (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Freshindo Jaya” bahwa pengembangan karir, Komunikasi dan Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari pada kerangka pemikiran diatas mengenai pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan maka peneliti akan menggambarkan penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu melalui sebuah paradigma penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

a. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

c. Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode Penelitian merupakan suatu metode atau cara tertentu yang dipilih secara spesifik untuk memecahkan masalah yang diajukan dalam sebuah penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2019:1) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, berikut prosedur penelitian yang dilakukan peneliti :

1. Melakukan wawancara terlebih dahulu kepada Kepala HRD Kantor Bank BJB Cabang Tamansari Bapak Muchamad Darindra dan beberapa karyawan Bank BJB Cabang Tamansari.
2. Melakukan pengamatan langsung di Kantor Bank BJB Cabang Tamansari
3. Kemudian membagikan kuisioner pra-survey untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada karyawan Bank BJB Cabang Tamansari
4. Setelah itu penulis mencari jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti, maupun buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian melalui Internet. Penulis mendapatkan data berupa sejarah, literatur dan profil perusahaan dari Kantor Bank BJB Cabang Tamansari
5. Terakhir penulis menyebarkan kuisioner untuk mengukur dan mendapatkan hasil dari penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan

verifikatif. Sugiyono (2019:19) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Metode ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan Metode Verifikatif menurut Sugiyono (2019:20) dapat diartikan sebagai penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini digunakan untuk menguji teori dan akan mencoba menghasilkan metode ilmiah yakni status hipotesis yang berupa kesimpulan, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan karir Kantor Bank BJB Cabang Tamansari
2. Bagaimana komunikasi Kantor Bank BJB Cabang Tamansari
3. Bagaimana karakteristik pekerjaan Kantor Bank BJB Cabang Tamansari
4. Bagaimana kinerja karyawan Kantor Bank BJB Cabang Tamansari

Metode penelitian verifikatif digunakan untuk menghasilkan kesimpulan apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir, komunikasi terhadap kinerja karyawan. (Studi kasus Pada Kantor Bank BJB Cabang Tamansari di Kota Bandung).

## **3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Berdasarkan judul penelitian yang diambil oleh peneliti yaitu Pengaruh pengembangan karir, komunikasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan, masing-masing variabel didefinisikan dan dibuat operasionalisasi variabelnya.

### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan 4 (empat) variabel, yang terbagi dalam dua kelompok yaitu terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat:

#### **3.2.1.1 Variabel Independen/Variabel Bebas (X)**

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya atau variabel yang diduga sebagai penyebab dari variabel lain. Variabel bebas dinyatakan dalam “X” dimana pengembangan karir sebagai ( $X_1$ ), komunikasi sebagai ( $X_2$ ) dan karakteristik pekerjaan sebagai ( $X_3$ ) Adapun variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengembangan karir ( $X_1$ ) adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. (Siagian, 2020:99).
- b. Komunikasi ( $X_2$ ) adalah transfer dan pemahaman makna. (Robbins dan Judge, 2019:193).

- c. Karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi. (Mathis dan Jackson, 2019:181).

### 3.2.1.2 Variabel Dependen/Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dinyatakan dalam “Y”. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, Pengertian dari kinerja karyawan (Y) merupakan “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.” (John Miner, 2020:80).

### 3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasional variabel merupakan penjabaran dari konsep serta indikator untuk masing-masing variabel penelitian. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yang akan diteliti yaitu : pengembangan karir ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Untuk memperjelas operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut :

**Tabel 3. 1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
Pengembangan Karir ( $X_1$ ) “Pengembangan	1. Peningkatan kemampuan	1. Pendidikan formal	1. Tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan	Ordinal	1.

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
<p>karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di instansi agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”</p> <p><b>(Andrew J. Dubrin, 2018:10)</b></p>		2. Penilaian pekerjaan	2. Tingkat penilaian pekerjaan karyawan	Ordinal	2.
		3. Pengalaman jabatan	3. Tingkat pengalaman jabatan karyawan	Ordinal	3.
		4. Hubungan Impersonal	4. Tingkat interaksi yang dilakukan antar karyawan	Ordinal	4.
	2. Tingkat Kepuasan Kerja	1. Sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya	1. Tingkat seberapa besar karyawan merasa senang dan mencintai pekerjaannya	Ordinal	5.
		2. Sikap yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja	2. Tingkat sikap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan	Ordinal	6.
		3. Sikap terhadap proses dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan	3. Tingkat sikap pegawai terhadap proses dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan	Ordinal	7.
	3. Sikap dan Perilaku Karyawan	1. Kemampuan berhubungan sosial	1. Tingkat kemampuan berhubungan sosial yang dimiliki oleh karyawan	Ordinal	8.
		2. Pengendalian diri	2. Tingkat pengendalian diri karyawan	Ordinal	9.
		3. Kualitas kerja	3. Tingkat penilaian mengenai keterampilan karyawan	Ordinal	10.
	<b>Komunikasi (X<sub>2</sub>)</b>	1. Komunikasi dengan atasan	1. Penyampaian pesan dan perintah	1. Tingkat kualitas penyampaian	Ordinal

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
<p>“Komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna.”</p> <p><b>(Robbins dan Judge, 2019:193)</b></p>			pesan dan perintah disesuaikan dengan jabatan kerja.		
		2. Teguran	2. Tingkat teguran sesuai aturan	Ordinal	12.
	2. Komunikasi dengan bawahan	1. Komunikasi dari tingkatan kelompok atau organisasi ke tingkatan lebih rendah	1. Tingkat komunikasi dengan bawahan	Ordinal	13.
		2. Menjaga komunikasi	2. Tingkat kualitas dalam menjaga komunikasi yang baik dengan Atasan ataupun bawahan	Ordinal	14.
		3. Arahan yang teratur	3. Tingkat kualitas dalam memberikan arahan yang teratur sesuai dengan tingkatan atau jabatan kerja.	Ordinal	15.
	3. Komunikasi sesama rekan kerja	1. Komunikasi yang terjadi antara sesama anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama	1. Tingkat komunikasi antar rekan kerja	Ordinal	16.
		2. Koordinasi tugas	2. Tingkat kualitas dalam mengkoordinasikan tugas dengan sesama rekan kerja.	Ordinal	17.
		3. Berbagi rencana kegiatan	3. Tingkat kualitas saat berbagi rencana kegiatan bekerja sesama rekan kerja.	Ordinal	18.

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
<p><b>Karakteristik pekerjaan (<math>X_3</math>)</b></p> <p>“Sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi.”</p> <p><b>(Mathis dan Jackson, 2019:181)</b></p>	1. Variasi keterampilan	1. Variasi keterlampilan	1. Hasil Keterlampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas	Ordinal	19.
		2. Variasi pekerjaan	2. Tingkat keanekaragaman pekerjaan yang dilakukan	Ordinal	20.
	2. Identitas Tugas	1. Kejelasan tahapan pekerjaan	1. Tingkat kejelasan tahapan pekerjaan yang harus dikerjakan	Ordinal	21.
		2. Kejelasan Uraian Pekerjaan	2. Tingkat Kejelasan uraian pekerjaan	Ordinal	22.
	3. Signifikan Tugas	1. Keberartian pekerjaan terhadap karyawan	1. Tingkat keberartian dari pekerjaan yang dilakukan bagi karyawan	Ordinal	23.
		2. Keberartian pekerjaan bagi perusahaan	2. Tingkat keberartian dari pekerjaan yang dilakukan bagi perusahaan	Ordinal	24.
	4. Otonomi	1. Kebebasan mengatur pekerjaan yang dilakukan	1. Tingkat kebebasan dalam mengatur pekerjaan	Ordinal	25.
		2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan	2. Tingkat kewenangan dalam mengambil keputusan	Ordinal	26.
	5. Umpan balik	1. Informasi Yang Diberikan Atasan Mengenai Hasil Kerja	1. Tingkat penerimaan informasi tentang hasil kerja yang diberikan atasan	Ordinal	27.

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
		2. Informasi Masukan Dari Atasan Untuk Peningkatan Hasil Kerja	2. Tingkat penerimaan masukan tentang peningkatan hasil kerja dari atasan	Ordinal	28.
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>  “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.”  <b>(John Miner, 2020:80)</b>	1. Kualitas	1. Kerapihan	1. Tingkat kerapihan dalam mengerjakan tugas	Ordinal	29.
		2. Ketelitian	2. Ketelitian pegawai dalam mengerjakan tugas	Ordinal	30.
		3. Hasil Kerja	3. Tingkat kualitas hasil kerja	Ordinal	31.
	2. Kuantitas	1. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Kecepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Ordinal	32.
		2. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	2. Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Ordinal	33.
	3. Kerjasama	1. Jalinan kerjasama	1. Tingkat jalinan dalam bekerjasama dengan orang lain	Ordinal	34.
		2. Kekompakan	2. Tingkat kekompakan dalam bekerjasama dengan orang lain	Ordinal	35.
	4. Tanggung Jawab	1. Mengambil keputusan	1. Tingkat rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja	Ordinal	36.
		2. Hasil kerja	2. Tingkat kesesuaian hasil kerja	Ordinal	37.

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No. Item
			yang dikerjakan pegawai		
	5. Inisiatif	1. Kemandirian	2. Tingkat kesadaran pegawai dalam mengatasi pekerjaan atau masalah yang terjadi	Ordinal	38.

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampel dalam suatu penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Adapun pembahasan mengenai populasi dan sampel sebagai berikut.

#### 3.3.1 Populasi

Populasi dapat memberikan informasi atau data yang berguna bagi suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2019:25) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kantor Bank BJB Cabang Tamansari yang berjumlah 130 karyawan.

#### 3.3.2 Sampel

Sampel yang digunakan merupakan sampel dari bagian populasi yang diambil sedemikian rupa sehingga dianggap dapat mewakili populasi secara

keseluruhan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2019:30).

Pengukuran sampel digunakan sebagai langkah untuk menentukan besarnya sampel dalam suatu objek dalam melaksanakan penelitian. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dari populasi dengan persentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 5% (0,05) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan rumus Slovin. Penggunaan rumus slovin tersebut untuk mengetahui jumlah ukuran sampel yang akan diteliti. Ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :  $n$  : Ukuran Sampel

$N$  : Populasi

$e$  : Tingkat kelonggaran ketidak sesuaian

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

atau diinginkan.

Jumlah populasi  $N$  sebanyak 130 orang dengan asumsi tingkat kesalahan

( $e$ ) yang dapat ditolerir sebesar 10% maka jumlah populasi  $n$  adalah :

$$n = \frac{130}{1 + 130(0,05)^2}$$

$$3n = 98,11 \text{ dibulatkan menjadi } 98 \text{ orang}$$

Berdasarkan perhitungan diatas dengan tingkat kesalahan 5%, maka diperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 98 orang reponden.

### **3.3.3 Teknik Sampling**

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan cara simple random sampling.

Menurut (Sugiyono, 2019:35) teknik probability sampling yaitu Teknik pengambilan sampel yang memberipeluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Meliputi teknik simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dan populasi yang dilakukan secara acak tanpamemperhatikan strata yang ada dalam populasi ini.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Langkah pengumpulan data adalah salah satu tahap yang sangat menentukan terhadap proses dan hasil penelitian yang akan di laksanakan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara melakukan survey langsung ke kantor Bank BJB Cabang Tamansari sebagai obyek dari penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data yang akurat. Adapun data yang diperoleh dengan meliputi:

##### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan atau dilakukan dengan cara berkomunikasi langsung dengan pihak Bank BJB Cabang Tamansari. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi yang mengenai variabel yang akan diteliti

yaitu pengembangan karir, komunikasi, Karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.

b. Penyebaran Kuisisioner

Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden disertai dengan alternatif jawaban yang telah disediakan dengan menggunakan Skala *Likert*.

c. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti pada Kantor Bank BJB Cabang Tamansari.

2. Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa sejarah, literatur dan profil perusahaan. Serta jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti, maupun buku-buku yang berhubungan dengan variabel penelitian.

### **3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas merupakan uji yang dilakukan terhadap instrument penelitian. Kedua uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah setiap instrument penelitian layak atau tidak untuk dipakai dalam penelitian. Instrument

penelitian disini yaitu merupakan kuesioner.

### 3.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan atau kevalidan tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan.

Kriteria pengambilan keputusan uji validitas untuk setiap pertanyaan adalah nilai  $r^{\text{hitung}}$  harus berada di atas 0.3 ( $r_{\text{Tabel}}$ ) Hal ini dikarenakan jika  $r^{\text{hitung}}$  lebih kecil dari 0.3, berarti item tersebut memiliki hubungan yang lebih rendah dengan item-item pertanyaan lainnya dari pada variabel yang diteliti, sehingga item tersebut dinyatakan tidak valid. Metode korelasi yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien Korelasi

$n$  = Jumlah Sampel

$\sum x$  = Jumlah skor keseluruhan untuk item pertanyaan

$\sum y$  = Jumlah skor

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat skor item

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat total skor jawaban

$\sum xy$  = Jumlah perkiraan skor jawaban suatu item dengan total skor

### 3.4.1.2 Uji Realibilitas

Menurut Sugiyono (2019:40) reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Untuk menguji reliabilitas digunakan metode *Split Half* yakni item tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu item ganjil dan genap, kemudian masing-masing kelompok skor tiap itemnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Apabila korelasi 0,6 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan nilai reliabel yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,6 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel. Suatu alat ukur dinyatakan reliabel/andal jika data dari hasil pengukuran konsisten, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus spearman brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut:

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokan dalam kelompok I dan II.
2. Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok I dan II.
3. Korelasi skor kelompok I dan kelompok II dengan rumus dibawah ini:

$$r_b = \frac{n \sum AB - \sum A \sum B}{\sqrt{[n \sum A^2 - (\sum A)^2] [n(\sum B)^2 - (\sum B)^2]}}$$

Dimana :

$r$  = koefisien korelasi *product moment*

$A$  = variabel nomor ganjil

$B$  = variabel nomor genap

$\Sigma A$  = jumlah total skor belahan ganjil

$\Sigma B$  = jumlah total skor belahan genap

$\Sigma A^2$  = jumlah kuadran total skor belahan ganjil

$\Sigma B^2$  = jumlah kuadran total skor belahan genap

$\Sigma AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan genap

4. Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus korelasi *Spearman Brown* sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

$r$  = Nilai reliabilitas

$r_b$  = Korelasi pearson product moment antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap), batas reliabilitas minimal 0,7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen ( $r_b$  hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya:

- a. Bila  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel

b. Bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel

Alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

### 3.4.1.3 Method Successive Interval (MSI)

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berupa data yang berskala ordinal. Untuk memudahkan dalam pengolahan data, maka data tersebut harus terlebih dahulu diubah menjadi data dengan skala interval dengan teknik *Method Of Successive Interval*. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Tentukan dengan tegas variabel apa yang akan diukur.
2. Tentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden, disebut sebagai proporsi.
4. Temukan proporsi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar kita tentukan nilai  $y$ .
6. Tentukan nilai densitas untuk setiap nilai  $y$  yang diperoleh.
7. Menentukan nilai skala (*Scale Value/SV*)

$$SV = \frac{(Density\ of\ Lower\ Limit) - (Density\ of\ Upper\ Limit)}{(Area\ Under\ Upper\ Limit) - (Area\ Under\ Lower\ Limit)}$$

Keterangan :

*SV (Scale Value)* = Rata-rata interval

*Destiny of Lower Limit* = Kepaduan batas bawah

*Destiny of Upper Limit* = Kepaduan batas atas

*Area Under Upper Limit* = Daerah dibawah batas atas

*Area Under Lower Limit* = Daerah dibawah batas bawah

#### 8. Menentukan nilai transformasi

$$Y = SV + [K] \quad \text{Dimana : } K = 1 + SV \text{ min}$$

#### 3.4.1.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk memprediskikan berubahnya nilai variabel tertentu bila variabel lain berubah, dikatakan berganda karena jumlah variabel independen yang diteliti lebih dari satu. Hubungan antara variabel tersebut dapat dicirikan melalui model matematika yang disebut dengan model regresi. Model regresi berganda dilakukan untuk mengetahui apakah ada Pengaruh atau hubungan antara  $X_1$  (Pengembangan karir),  $X_2$  (Komunikasi) dan (Karakteristik pekerjaan)  $X_3$  terhadap  $Y$  (Kinerja Karyawan) berikut persamaan dari regresi linear berganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = konstanta

$b_1$  = koefisien regresi dari  $X_1$

$b$  = koefisien regresi dari  $X_2$

$b_3$  = koefisien regresi dari  $X_3$

$X_1$  = Pengembangan karir

$X_2$  = Komunikasi

$X_3$  = Karakteristik pekerjaan

$e$  = *error*

Tahapan berikutnya setelah diperoleh nilai koefisien regresi berganda selanjutnya adalah menghitung korelasi berganda 3 prediktor yang terdiri dari pengembangan karir ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan Karakteristik pekerjaan  $X_3$  lalu menghitung koefisien determinasi dan kemudian menguji signifikansi korelasi berganda.

#### 3.4.1.5 Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kekuatan hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel  $X_1$  (Pengembangan karir),  $X_2$  (Komunikasi)  $X_3$  (Karakteristik pekerjaan) dengan variabel  $Y$  (Kinerja Karyawan) secara bersamaan. Dengan rumus sebagai berikut:

$$R = \frac{JK (Regresi)}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

$R$  = Koefesien Korelasi Berganda

$JK (Regresi)$  = Jumlah Kuadrat Regresi

$\sum Y^2$  = Jumlah Kuadrat Total

Banyaknya korelasi  $-1 \leq r \leq 1$  yaitu dengan ketentuan untuk  $r$  adalah sebagai berikut:

$r = -1$ , berarti terdapat hubungan linear negatif antara X dan Y

$r = 0$ , berarti tidak terdapat hubungan linear antara X dan Y

$r = 1$ , artinya terdapat hubungan linier antara variabel  $X_1, X_2, X_3$  dan Y

Hasil perhitungan korelasi dapat bernilai positif atau negatif. Apabila nilai koefisien positif, hal tersebut menunjukkan kedua variabel tersebut saling berhubungan. Sedangkan apabila koefisien korelasi negatif, menunjukkan kedua variabel tersebut saling berhubungan terbalik.

Berikut ini adalah tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. 2**  
**Koefisien Korelasi dan Tafsirannya**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2019:64)

#### 3.4.1.6 Koefisien Determinasi ( $K_d$ )

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y, nilai  $R_2$  adalah nilai nol atau satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan.

### 1. Analisis koefisien determinasi simultan

Untuk melihat seberapa besar pengaruh  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  (variabel independen) terhadap  $Y$  (variabel dependen), biasanya dinyatakan dalam bentuk persen (%) dengan rumus sebagai berikut:

$$K_d = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

$K_d$  = Koefisien determinasi

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda yang dikuadratkan

### 2. Analisis koefisien determinasi parsial

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk menemukan besaran pengaruh salah satu variabel independen ( $X$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ) secara parsial, dengan rumus untuk menghitung koefisien determinasi parsial sebagai berikut :

$$K_d = \beta \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Keterangan:

$\beta$  = Beta ( nilai standarized coefficients)

*Zero order* = Matrik korelasi variabel; bebas dengan variabel terikat

Dimana apabila:

$K_d = 0$ , berarti pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y$  lemah

$K_d = 1$ , berarti pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y$  kuat

### **3.5 Metode Analisis**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka analisis penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Disamping itu, untuk lebih memahami fenomena yang diamati, maka dilengkapi juga dengan analisis kualitatif yakni melalui metode deskriptif.

#### **3.5.1 Metode Analisis**

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan dari penelitian, maka diperlukan adanya suatu metode analisis yang baik dan benar. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* (perangkat lunak) *SPSS*. *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* merupakan sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis statistika. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

##### **3.5.1.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ini menggambarkan tentang fakta-fakta yang ada secara sistematis, dimana fakta-fakta ini berasal dari hasil pengoperasian variabel yang disusun dalam bentuk pernyataan. Setelah data tersebut terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisa. Analisa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan

menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian, pada dasarnya analisis deskriptif adalah bagian dari statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data tanpa bermaksud mengeneralisir atau membuat kesimpulan tapi hanya menjelaskan kelompok data itu saja.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data atau keterangan dari responden yang merupakan karyawan Bank BJB Cabang Tamansari. Kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan kuesioner diberi bobot dalam setiap alternatif jawaban. Untuk pengolahan data dari hasil angket maka penulisan menggunakan metode skala likert. nilai dalam skala likert, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator dan dijadikan sebagai titik tolak menyusun item-item instrumen yang digunakan. Setiap pilihan jawaban akan diberikan skor, maka responden harus menggambarkan, skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu pernyataan. Selanjutnya skor alternatif tersebut dijumlahkan menjadi katagori pembobotan dalam skala likert adapun tabel yang diperhitungkan dalam tabel skala likert yang digunakan. Menurut Sugiyono (2019:70) skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat responden tentang fenomena sosial. Berikut ini jawaban yang disediakan dalam kuesioner skala likert:

**Tabel 3. 3**  
**Pemberian Bobot Skala *Likert***

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1.	SS (Sangat Setuju)	5
2.	S (Setuju)	4
3.	KS (Kurang Setuju)	3
4.	TS (Tidak Setuju)	2
5.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber : Sugiyono (2019:70)

Berdasarkan tabel 3.3 di atas yaitu untuk mengetahui nilai dari setiap pernyataan atau pertanyaan yang ada pada kuesioner. Nilai yang diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner kemudian dihitung untuk mengetahui adakah hubungan dari setiap variabel yang diteliti dan tingkat pengaruh dari setiap variabel yang diteliti. Instrumen penelitian yang menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda. Mengacu kepada ketentuan tersebut ditabulasikan untuk menghitung validasi dan realibilitas. Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya dicari rata-rata dengan menggunakan rumus :

Setelah rata-rata skor dihitung maka untuk mengategorikan mengklarifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut:

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

$$\text{Lebar Skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

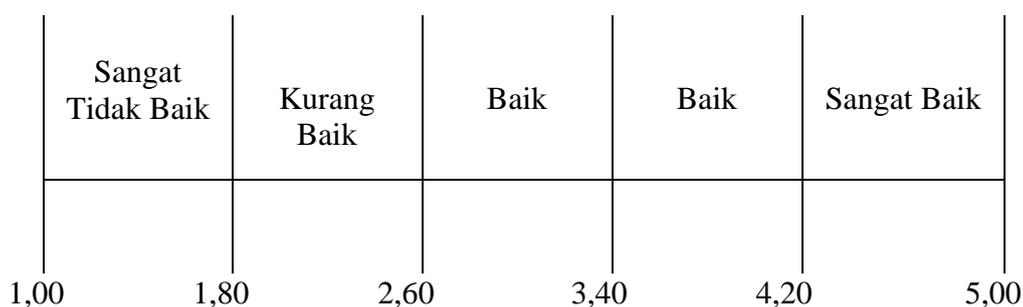
Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

**Tabel 3. 4**  
**Tafsiran Nilai Rata-rata**

Interval	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Tidak Baik/Rendah
2,61 – 3,40	Kurang Baik/Sedang
3,41 – 4,20	Baik/Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Tinggi

Sumber : Sugiyono (2019:78)

Berdasarkan hasil di atas maka secara kontinum dapat digambarkan sebagai dibawah berikut ini:



**Gambar 3. 1**  
**Garis Kontinum**

### 3.5.1.2 Analisis Verifikatif

Penjelasan mengenai kegunaan analisis deskriptif pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai definisi analisis verifikatif. Analisis verifikatif digunakan dalam penelitian untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Menurut Sugiyono (2019:93) analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini digunakan untuk menguji kebenaran dan hipotesis. Dengan metode ini peneliti bermaksud mengumpulkan data historis dan mengamati secara seksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti sehingga akan diperoleh data-data yang menunjang penyusunan laporan penelitian. Data yang diperoleh tersebut kemudian diproses, dianalisis, lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari sehingga memperoleh gambaran mengenai objek tersebut dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang akan diteliti. Dalam penelitian ini ada beberapa metode statistik yang digunakan penulis diantaranya analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

### 3.5.2 Uji Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dan dibuktikan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas yang perlu diuji kebenarannya dalam suatu penelitian.

Sugiyono (2019:104) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut: “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari kedua variabel yang diteliti. Tahap-tahap dalam rancangan pengujian hipotesis ini dimulai dengan penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), penetapan nilai uji statistik dan tingkat signifikan serta kriteria. Uji hipotesis antara variabel kecerdasan emosional ( $X_1$ ), kerjasama tim ( $X_2$ ) dan karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) secara simultan maupun secara parsial.

#### 3.5.2.1 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent dan variabel dependen secara keseluruhan atau simultan. Kriteria penolakan yang digunakan dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ . Menentukan signifikan atau tidak dilihat dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya hasil  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  yaitu:

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan sebaliknya  $H_a$  ditolak.

### 3.5.2.2 Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara terpisah terhadap variabel-variabel tidak bebas. Uji ini dilakukan untuk mendapatkan nilai  $t_{hitung}$ , uji hipotesis secara parsial pada variabel pengembangan karir ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y). Uji ini akan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Taraf signifikansi yang digunakan adalah  $\alpha = 0.05$ . Selanjutnya hasil  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yaitu:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan sebaliknya  $H_a$  ditolak.

## 3.6 Rancangan Kuisisioner

Kuisisioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pernyataan. Kuisisioner ini berisi pernyataan mengenai variabel pengembangan karir, komunikasi, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuisisioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan.

### **3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penulis melakukan penelitian di Jl. Tamansari No.18, Tamansari, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat. Waktu penelitian pada bulan November 2023 sampai dengan Februari 2024.