

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PRODUKSI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT AEROFOOD INDONESIA UNIT SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh:

FERDINO PUTRA PRATAMA
21012010015/FEB/EM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”

JAWA TIMUR

2025

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PRODUKSI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT AEROFOOD INDONESIA UNIT SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**



Oleh:

FERDINO PUTRA PRATAMA
21012010015/FEB/EM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

JAWA TIMUR

2025

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PRODUKSI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT AEROFOOD INDONESIA UNIT SURABAYA**

Disusun Oleh:

FERDINO PUTRA PRATAMA
21012010015/FEB/EM

**Telah Dipertahankan Dihadapan
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada Tanggal: 17 Juli 2025**

Pembimbing Utama



Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M.
NIP. 198410132019032010

**Tim Penguji
Ketua**



Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd.
NIP. 196409201989032001

Anggota



Drs. Ec. Bowo Santoso, M.M.
NIPPPK. 196207282021211001

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur**



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001



SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ferdino Putra Pratama
NPM : 21012010015
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 17 Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan



Ferdino Putra Pratama
NPM. 21012010015

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, hidayah, dan berkah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Produksi melalui Kepuasan Kerja pada PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya”** dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan, serta doa yang tulus dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh hormat, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, M.M.T., IPU, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr. Dra. Tri Kartika Pertiwi, M.M., CRP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Wiwik Handayani, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan bimbingan selama proses penyusunan skripsi sehingga penulis bisa berada di titik ini.

5. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, M.M., CFP, selaku Dosen Wali yang senantiasa memberikan arahan kepada penulis selama masa studi.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf Program Studi Manajemen yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun sangat penulis hargai. Terima kasih atas ilmu dan kontribusi besar yang telah diberikan dalam proses pembelajaran sejak awal hingga akhir masa perkuliahan.
7. Seluruh karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya yang telah memberikan izin untuk melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) dan membantu proses pengumpulan data dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Agus Budi Wahono dan Ibu Ponami Sri Anjarsari, serta seluruh keluarga besar penulis. Terima kasih atas kasih sayang, dukungan tulus, dan segala jerih payah yang telah dicurahkan sepanjang perjalanan hidup penulis. Setiap langkah yang berhasil diraih hingga ke jenjang pendidikan ini tidak terlepas dari pengorbanan yang begitu besar, kerja keras yang tak kenal lelah, serta doa-doa yang senantiasa dipanjatkan dengan penuh harapan. Terima kasih karena sudah menjadi sumber kekuatan dan motivasi terbesar bagi penulis. Semoga segala kebaikan dan cinta yang telah diberikan menjadi pahala dan amal jariyah yang terus mengalir sepanjang waktu.
9. Sahabat dan teman-teman penulis. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fadia dan Mayzura yang telah menjadi bagian dalam perjalanan penulis sejak masa SMA hingga saat ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Angga, Annas, dan Zaki, teman seperjuangan yang selalu hadir di tengah suka dan duka selama masa perkuliahan. Kehadiran kalian

membuat setiap langkah terasa lebih ringan dan setiap tantangan lebih mudah dihadapi. Terima kasih telah membuat penulis tidak pernah merasa sendiri. Untuk teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, kehadiran kalian sama berharganya dan akan selalu penulis kenang. Semoga kita semua senantiasa diberi kesempatan untuk terus tumbuh bersama dalam kebaikan.

10. Diri saya sendiri, Ferdino Putra Pratama. Terima kasih telah bertahan, berjuang, dan melalui semua proses ini dengan keteguhan dan keikhlasan. Terima kasih karena tidak menyerah, bahkan di saat-saat tersulit. Terima kasih telah percaya bahwa setiap proses, sekecil apa pun, layak untuk diperjuangkan. Semoga terus menjadi pribadi yang kuat, tangguh, dan tidak pernah berhenti bermimpi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen.

Surabaya, 30 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAKSI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Penelitian Terdahulu	19
2.2 Tinjauan Teori.....	22
2.2.1 Teori Dua Faktor Herzberg (<i>Herzberg's Two-Factor Theory</i>)	22
2.2.2 Kompetensi	23
2.2.2.1 Pengertian Kompetensi	23
2.2.2.2 Jenis-Jenis Kompetensi	24
2.2.2.3 Manfaat Kompetensi	26
2.2.2.4 Indikator Kompetensi.....	27
2.2.3 Pengembangan Karier	29
2.2.3.1 Pengertian Pengembangan Karier	29
2.2.3.2 Jenis-Jenis Pengembangan Karier.....	30
2.2.3.3 Tujuan Pengembangan Karier.....	33
2.2.3.4 Indikator Pengembangan Karier	36
2.2.4 Kepuasan Kerja	38
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	38
2.2.4.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	39

2.2.4.3	Indikator Kepuasan Kerja	41
2.2.5	Kinerja Karyawan	43
2.2.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan	43
2.2.5.2	Pendekatan Penilaian Kinerja Karyawan	44
2.2.5.3	Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	45
2.2.5.4	Indikator Kinerja Karyawan	47
2.3	Hubungan Antar Variabel	49
2.3.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	49
2.3.2	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan	50
2.3.3	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	51
2.3.4	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	52
2.4	Kerangka Konseptual	53
2.5	Hipotesis Penelitian	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		55
3.1	Definisi Operasional Variabel	55
3.1.1	Variabel Kompetensi (X1)	55
3.1.2	Variabel Pengembangan Karier (X2)	56
3.1.3	Variabel Kepuasan Kerja (Z)	57
3.1.4	Variabel Kinerja Karyawan (Y)	58
3.2	Pengukuran Variabel	59
3.3	Teknik Penentuan Sampel	60
3.3.1	Populasi	60
3.3.2	Sampel	60
3.4	Teknik Pengumpulan Data	61
3.4.1	Jenis Data	61
3.4.2	Sumber Data	62
3.4.3	Metode Pengumpulan Data	62
3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas	63
3.5.1	Uji Validitas	63

3.5.2	Uji Reliabilitas	65
3.6	Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	65
3.6.1	Teknik Analisis Data.....	65
3.6.2	Cara Kerja <i>Partial Least Square</i> (PLS)	67
3.6.3	Model Spesifikasi <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	68
3.6.4	Langkah-Langkah Penggunaan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	69
3.6.5	Asumsi Dalam <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		79
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	79
4.1.1	Sejarah dan Profil Singkat Perusahaan	79
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	81
4.1.3	Lokasi Perusahaan.....	82
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	83
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	88
4.2.1	Penyebaran Kuesioner.....	88
4.2.2	Analisis Karakteristik Responden	89
4.2.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
4.2.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	89
4.2.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	90
4.2.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	91
4.2.3	Distribusi Frekuensi Variabel	92
4.2.3.1	Variabel Kompetensi (X1).....	92
4.2.3.2	Variabel Pengembangan Karier (X2).....	94
4.2.3.3	Variabel Kepuasan Kerja (Z)	96
4.2.3.4	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	98
4.3	Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	101
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	101
4.3.1.1	Uji Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>)	102
4.3.1.2	Uji Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	104
4.3.1.3	Uji Reliabilitas (<i>Reliability</i>)	105
4.3.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	106

4.3.2.1	Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	107
4.3.2.2	Pengujian Hipotesis.....	108
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	110
4.4.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4.4.2	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan ..	113
4.4.3	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	115
4.4.4	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	117
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		120
5.1	Kesimpulan	120
5.2	Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN.....		130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Penjualan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2022-2024.....	3
Tabel 1.2 Komplain Pelanggan PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2024-2025 (Mei).....	4
Tabel 1.3 Riwayat Pendidikan Formal Terakhir Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya	7
Tabel 1.4 Pengembangan Karier Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2024-2025 (Mei)	10
Tabel 1.5 Pra Survei Pengembangan Karier	11
Tabel 1.6 Absensi Karyawan Produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya Tahun 2024	13
Tabel 1.7 Pra Survei Kepuasan Kerja	14
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Likert 1-5.....	59
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	89
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	90
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	91
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompetensi (X1)	92
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karier (X2).....	94
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	96
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	98
Tabel 4.9 Outer Loadings.....	103
Tabel 4.10 Average Variance Extracted (AVE)	103
Tabel 4.11 Cross Loadings.....	104

Tabel 4.12 Fornell-Larcker Criterion.....	105
Tabel 4.13 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	106
Tabel 4.14 R-Square.....	107
Tabel 4.15 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values).....	108
Tabel 4.16 Specific Indirect Effect (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	53
Gambar 3.1 Diagram Jalur	71
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya	83
Gambar 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) dengan Nilai Factor Loading dan R-Square.....	101
Gambar 4.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dengan Nilai T-Statistics	106

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	130
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	134
Lampiran 3 Hasil Olah Data (Output SmartPLS)	136
Lampiran 4 Surat Permohonan Izin PKL (Magang).....	139
Lampiran 5 Surat Balasan Permohonan Izin PKL (Magang)	140

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PRODUKSI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT AEROFOOD INDONESIA UNIT SURABAYA**

Oleh:

FERDINO PUTRA PRATAMA
21012010015/FEB/EM

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam industri jasa yang dinamis, karena keberhasilan layanan sangat bergantung pada kinerja karyawan yang optimal. Di tengah meningkatnya ekspektasi pelanggan dan pola perilaku konsumen yang semakin kritis, perusahaan dituntut untuk terus memperkuat kompetensi karyawan agar tetap mampu bersaing. Di sisi lain, perusahaan juga perlu memberikan peluang pengembangan karier dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar tercipta hubungan timbal balik yang positif dan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik analisis data *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM), yang telah terbukti efektif untuk menguji hubungan antar variabel laten. Sampel dalam penelitian ini adalah 72 karyawan produksi PT Aerofood Indonesia Unit Surabaya, yang dipilih menggunakan teknik *total sampling* atau sensus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, dengan menggunakan skala pengukuran ordinal berupa skala *likert* 1–5.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; dan (4) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Implikasi dari hasil dan temuan ini menegaskan pentingnya strategi peningkatan kompetensi dan pengembangan karier yang terintegrasi dengan upaya menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja untuk mendorong kinerja karyawan secara optimal.

Kata Kunci: *Kompetensi, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Karyawan Produksi, PLS*