



Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Rona Amerta Sejahtera di Jakarta Barat

Silviana Rizqi, Budhi Prabowo*

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

silvianarizqi66@gmail.com, dosen02034@unpam.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT. Rona Amerta Sejahtera. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan kuesioner kepada 95 responden karyawan yang merupakan hasil perhitungan sampel dari populasi 124 karyawan menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 5% dan teknik Simple Random Sampling. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier sederhana dan berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Y), dengan nilai t hitung 7,143 > t tabel 1,986 dan signifikansi 0,000 < 0,05, serta koefisien determinasi sebesar 35,5%. Promosi Jabatan (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Y), dengan nilai t hitung |-2,286| > t tabel 1,986 dan signifikansi 0,025 < 0,05, serta koefisien determinasi sebesar 5,1%. Secara simultan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan persamaan regresi $Y = 21,164 + 0,456X1 - 0,169X2$, koefisien korelasi (R) sebesar 0,624, dan koefisien determinasi (R²) sebesar 37,6%, sedangkan sisanya 62,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 29,374 > F tabel 3,10 dengan signifikansi 0,000 < 0,05. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Pengembangan Karir dapat mendorong peningkatan Produktivitas Karyawan, sedangkan proses Promosi Jabatan yang berjalan saat ini justru berdampak negatif dan perlu dievaluasi kembali agar lebih objektif dan transparan.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Produktivitas Karyawan, Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

Dalam upaya mencapai kinerja bisnis yang optimal, perusahaan perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kualitas yang baik, sehingga keberadaan fungsi pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara efektif akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai perusahaan (Rivai, 2022). Kualitas sumber daya manusia memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat produktivitas tenaga kerja, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, perusahaan dapat menyediakan kesempatan pengembangan karir serta menerapkan sistem promosi jabatan bagi karyawan.

PT. Rona Amerta Sejahtera merupakan perusahaan di industri kecantikan yang berfokus pada penjualan produk skincare sejak tahun 2019 dan terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring meningkatnya tren perawatan kulit yang dipersonalisasi. Pengembangan karir merupakan proses yang disusun perusahaan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan kesiapan mereka menempati posisi yang lebih tinggi melalui pelatihan, coaching, mentoring, rotasi kerja, hingga perencanaan karir jangka panjang. Ketika pengembangan karir dikelola dengan baik, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki arah yang jelas dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas dan menekan tingkat turnover. Di sisi lain, promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan formal yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kontribusi mereka terhadap organisasi, yang apabila diterapkan secara adil dan transparan dapat mendorong loyalitas serta memperkuat budaya kerja yang kompetitif dan sehat.

Data internal perusahaan periode 2021-2025 menunjukkan bahwa jumlah kegiatan pelatihan pengembangan karir cenderung menurun dari 8 kegiatan dengan partisipasi 52% pada tahun 2021 menjadi hanya 6 kegiatan dengan partisipasi 29% pada tahun 2025. Kondisi serupa terjadi pada promosi jabatan, di mana persentase karyawan yang

dipromosikan terus menurun dari 9,6% pada tahun 2021 menjadi hanya 4,0% pada tahun 2025 meskipun jumlah karyawan terus bertambah dari 83 menjadi 124 orang. Sejalan dengan itu, capaian rata-rata produktivitas karyawan juga mengalami penurunan dari kategori baik (82,9% pada tahun 2021) menjadi kategori cukup (67% pada tahun 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pengembangan karir dan promosi jabatan di perusahaan belum berjalan optimal dan berpotensi memengaruhi produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan.

Secara teoretis, manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai aktivitas yang berfokus pada perekrutan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari tim kerja, yang menekankan pentingnya fleksibilitas ketika organisasi menghadapi lingkungan kerja yang berubah cepat (Astuti, 2021). Manajemen sumber daya manusia juga dipandang sebagai proses strategis yang mengelola karyawan melalui perencanaan, pelatihan, pengembangan, dan evaluasi kerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja (Hidayat & Latief, 2022). Dalam kerangka tersebut, pengembangan karir dan promosi jabatan merupakan dua instrumen manajemen sumber daya manusia yang secara konseptual berperan penting dalam membentuk sikap kerja, keterampilan, dan efisiensi karyawan sebagaimana tercermin dalam konsep produktivitas kerja (Pratiwi & Nugraha, 2023).

Penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan adanya keterkaitan antara pengembangan karir maupun promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan pada berbagai sektor industri, namun hasil yang diperoleh masih beragam antara pengaruh positif dan negatif, sehingga kajian pada sektor ritel skincare seperti PT. Rona Amerta Sejahtera masih relevan untuk dilakukan sebagai upaya memperkaya bukti empiris pada konteks organisasi yang berbeda. Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dalam hal objek penelitian, yaitu perusahaan ritel skincare yang berkembang pesat sejak 2019 dan belum banyak dikaji dalam literatur pengembangan karir dan promosi jabatan sebelumnya, serta ditemukannya fenomena arah pengaruh promosi jabatan yang negatif terhadap produktivitas, berbeda dengan asumsi umum bahwa promosi selalu berdampak positif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Karyawan, baik secara parsial maupun simultan, pada PT. Rona Amerta Sejahtera di Jakarta Barat.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang secara khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, dengan fokus utama pada bagaimana tenaga kerja direkrut, dikembangkan, dan dipertahankan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan (Rivai, 2022). Astuti (2021) menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menuntut fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan kerja yang berlangsung cepat, baik dari sisi teknologi, persaingan usaha, maupun tuntutan karyawan itu sendiri. Sejalan dengan pandangan tersebut, Hidayat dan Latief (2022) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang mencakup perencanaan, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja karyawan, yang seluruhnya diarahkan pada peningkatan produktivitas kerja. Rustiawan dkk. (2023) menambahkan bahwa peran strategis manajemen sumber daya manusia semakin penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi di tengah persaingan bisnis yang kompetitif, sehingga perusahaan dituntut mengelola aspek pengembangan karir dan sistem promosi jabatan secara terencana dan berkelanjutan.

2.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir didefinisikan oleh Dwijayanti (2021) sebagai rangkaian aktivitas yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk membantu karyawan merencanakan, mengarahkan, dan mengembangkan kariernya melalui pelatihan, coaching, mentoring, rotasi kerja, serta perencanaan jenjang karir jangka panjang. Program pengembangan karir yang dikelola dengan baik memberikan kejelasan arah kerja bagi karyawan sehingga mendorong rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini, pengembangan karir diukur melalui lima indikator yang dikemukakan oleh Dwijayanti (2021), yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung terhadap perkembangan bawahan, keterbukaan informasi mengenai peluang promosi, minat karyawan untuk dipromosikan, serta tingkat kepuasan karyawan terhadap proses pengembangan karir yang berjalan. Beberapa penelitian terdahulu turut memperkuat pentingnya pengembangan karir dalam konteks produktivitas kerja, di antaranya Ramadhan dan Nugroho (2021) yang menemukan bahwa pengembangan karir bersama *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan perbankan, serta Maulida dkk.

(2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dipadukan dengan disiplin kerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan.

2.3. Promosi Jabatan

Promosi jabatan menurut Wahyudi (2022) merupakan bentuk perpindahan karyawan ke posisi dengan tanggung jawab, wewenang, dan status yang lebih tinggi dibandingkan posisi sebelumnya, yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Promosi jabatan yang dilaksanakan secara adil dan transparan dapat mendorong loyalitas serta memperkuat budaya kerja yang kompetitif dan sehat, namun sebaliknya, proses promosi yang dipersepsikan tidak objektif berpotensi menimbulkan kekhawatiran maupun ketidakpuasan di kalangan karyawan. Indikator promosi jabatan yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Wahyudi (2022), meliputi kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan inisiatif karyawan. Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan variasi arah pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja. Setiawan (2020) serta Sulaeman dan Zulfitra (2021) menemukan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan apabila diiringi lingkungan kerja dan disiplin yang mendukung. Namun demikian, Pratama dan Sari (2019) serta Syahril dan Siregar (2021) menemukan bahwa efektivitas promosi jabatan sangat bergantung pada persepsi keadilan karyawan terhadap kebijakan kompensasi dan mutasi yang menyertainya, sehingga tidak selalu berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

2.4. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menurut Sedarmayanti (2024) merupakan ukuran efisiensi dan efektivitas kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan, termasuk di dalamnya sikap kerja, keterampilan, hubungan dengan lingkungan kerja, serta kemampuan manajemen dalam mengelola proses produktivitas. Produktivitas kerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan persepsi terhadap keadilan organisasi. Dalam penelitian ini, produktivitas karyawan diukur menggunakan lima indikator dari Sedarmayanti (2024), yaitu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan dengan lingkungan kerja, efisiensi tenaga kerja, dan manajemen produktivitas. Putri dan Suwanto (2026) serta Yani dan Suwanto (2025) dalam penelitiannya pada sektor jasa menemukan bahwa produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara pengembangan karir dan kepuasan kerja, yang menegaskan pentingnya pengelolaan kedua aspek tersebut secara simultan oleh perusahaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Ringkasan sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan pengembangan karir, promosi jabatan, dan produktivitas karyawan disajikan pada Tabel A berikut.

Tabel A. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus Variabel	Hasil Penelitian
Hidayat (2023)	Pelatihan dan Pengembangan Karir	Berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan
Lestari & Utomo (2022)	Pengembangan Karir	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Kusjono & Gunawan (2022)	Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir	Kedua variabel berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Ramadhan & Nugroho (2021)	Work-Life Balance dan Pengembangan Karir	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Maulida dkk. (2024)	Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja	Kedua variabel berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Handoko & Wijaya (2020)	Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan	Berpengaruh positif melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
Setiawan (2020)	Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja	Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Sulaeman & Zulfitra (2021)	Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja	Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja

Peneliti (Tahun)	Fokus Variabel	Hasil Penelitian
Pratama & Sari (2019)	Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan	Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja
Syahrial & Siregar (2021)	Kompensasi, Mutasi, dan Promosi Jabatan	Berpengaruh positif jika diiringi kompensasi yang layak

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian terdahulu, 2026

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu pada Tabel A, mayoritas studi menemukan pengaruh positif baik pengembangan karir maupun promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan pada berbagai sektor industri seperti perbankan, transportasi, dan manufaktur. Namun demikian, penelitian pada sektor ritel skincare seperti PT. Rona Amerta Sejahtera masih terbatas, dan arah pengaruh promosi jabatan yang justru negatif sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini berbeda dengan mayoritas temuan pada Tabel A, sehingga memperkuat urgensi dan kebaruan penelitian ini pada konteks organisasi yang berbeda.

2.6. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu di atas, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan Pengembangan Karir (X1) dan Promosi Jabatan (X2) sebagai variabel bebas yang memengaruhi Produktivitas Karyawan (Y), baik secara parsial maupun simultan. Pengembangan karir diasumsikan berpengaruh positif terhadap produktivitas karena memberikan arah dan motivasi kerja yang jelas bagi karyawan, sedangkan promosi jabatan diasumsikan dapat berpengaruh positif maupun negatif tergantung pada persepsi keadilan dan transparansi proses yang dijalankan perusahaan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: H1: Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. H2: Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. H3: Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Secara skematis, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan langsung antara Pengembangan Karir (X1) dan Promosi Jabatan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y), baik melalui jalur parsial ($X1 \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Y$) maupun jalur simultan ($X1, X2 \rightarrow Y$). Model ini konsisten dengan pendekatan yang digunakan oleh Handoko dan Wijaya (2020) serta Kusjono dan Gunawan (2022) yang juga menempatkan pengembangan karir dan promosi jabatan sebagai anteseden langsung terhadap produktivitas atau kinerja kerja karyawan, tanpa melibatkan variabel mediasi atau moderasi, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan secara langsung melalui analisis regresi linier sederhana dan berganda.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti. Objek penelitian dilaksanakan di PT. Rona Amerta Sejahtera yang beralamat di Jl. Pos Pengumben Raya No. 12D, Sukabumi Selatan, Jakarta Barat, dengan waktu penelitian selama tujuh bulan dari Desember 2025 sampai dengan Juni 2026.

3.1. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri atas dua variabel bebas, yaitu Pengembangan Karir (X1) dengan indikator perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, informasi peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan (Dwijayanti, 2021), serta Promosi Jabatan (X2) dengan indikator kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan inisiatif (Wahyudi, 2022). Variabel terikatnya adalah Produktivitas Karyawan (Y) dengan indikator sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan dengan lingkungan kerja, efisiensi tenaga kerja, dan manajemen produktivitas (Sedarmayanti, 2024). Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (bobot 1) hingga Sangat Setuju (bobot 5).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rona Amerta Sejahtera di Jakarta Barat yang berjumlah 124 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 5%, sehingga diperoleh $n = 124 / (1 + 124 \times 0,05^2) = 94,6$ yang dibulatkan menjadi 95 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Simple Random Sampling.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui observasi langsung, penyebaran kuesioner kepada 95 responden, dan dokumentasi terkait data kepegawaian perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dan penelusuran sumber daring yang relevan dengan topik penelitian.

Instrumen kuesioner disusun mengikuti prosedur yang dikemukakan oleh Sugiyono (2023), yaitu menjabarkan setiap indikator variabel menjadi butir-butir pernyataan yang relevan dan mudah dipahami oleh responden. Sebelum digunakan pada sampel penelitian, kuesioner terlebih dahulu melalui tahap uji coba (try out) kepada sejumlah kecil responden di luar sampel utama untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dapat dipahami dengan baik dan tidak menimbulkan bias interpretasi. Penyebaran kuesioner kepada 95 responden dilakukan secara langsung di lokasi kerja PT. Rona Amerta Sejahtera dengan didampingi oleh peneliti, sehingga responden dapat memperoleh penjelasan tambahan apabila terdapat pernyataan yang kurang dipahami. Proses ini bertujuan untuk meminimalkan tingkat kuesioner yang tidak terisi lengkap serta meningkatkan validitas data yang diperoleh.

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 27, meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas), analisis regresi linier sederhana dan berganda, analisis koefisien korelasi dan koefisien determinasi, serta pengujian hipotesis melalui uji t (parsial) dan uji F (simultan) pada taraf signifikansi 5%.

3.5. Definisi Operasional Variabel

Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa definisi operasional diperlukan agar variabel penelitian dapat diukur secara konsisten melalui indikator dan skala yang jelas. Ringkasan definisi operasional variabel penelitian ini disajikan pada Tabel B berikut.

Tabel B. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Pengembangan Karir (X1)	Proses yang disusun perusahaan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan kesiapan menempati posisi yang lebih tinggi	Perlakuan adil, kepedulian atasan, informasi peluang promosi, minat dipromosikan, kepuasan	Likert 1-5
Promosi Jabatan (X2)	Bentuk penghargaan formal berupa perpindahan karyawan ke posisi dengan tanggung jawab yang lebih tinggi	Kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, inisiatif	Likert 1-5
Produktivitas Karyawan (Y)	Ukuran efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang optimal	Sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan lingkungan kerja, efisiensi tenaga kerja, manajemen produktivitas	Likert 1-5

Sumber: Dwijayanti (2021), Wahyudi (2022), Sedarmayanti (2024), diolah 2026

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Karakteristik Responden

Kuesioner penelitian disebarkan kepada 95 responden karyawan PT. Rona Amerta Sejahtera yang terdiri atas 10 pernyataan Pengembangan Karir (X1), 10 pernyataan Promosi Jabatan (X2), dan 10 pernyataan Produktivitas Karyawan (Y), yang diukur menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Kelompok	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	34,7%
Jenis Kelamin	Perempuan	62	65,3%
Usia	< 25 Tahun	44	46,3%
Usia	25 - 35 Tahun	39	41,1%

Kategori	Kelompok	Jumlah	Persentase
Usia	35 - 45 Tahun	12	12,6%
Pendidikan	SMA/K	72	75,8%
Pendidikan	S1	23	24,2%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (65,3%) dengan rentang usia di bawah 35 tahun (87,4%) dan berlatar belakang pendidikan SMA/K (75,8%). Komposisi ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja pada industri ritel skincare yang didominasi oleh karyawan usia produktif pada level operasional.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Skor rata-rata jawaban responden untuk setiap variabel diinterpretasikan menggunakan rentang skala 1,00-1,79 (Sangat Tidak Baik), 1,80-2,59 (Tidak Baik), 2,60-3,39 (Kurang Baik), 3,40-4,19 (Baik), dan 4,19-5,00 (Sangat Baik). Ringkasan hasil tanggapan responden terhadap ketiga variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Skor Rata-rata	Kategori	Dominasi Jawaban Responden
Pengembangan Karir (X1)	3,20	Kurang Baik	29,2% kurang setuju; 28,1% tidak setuju
Promosi Jabatan (X2)	3,52	Baik	32,1% kurang setuju; 30,8% setuju
Produktivitas Karyawan (Y)	2,98	Kurang Baik	39,8% kurang setuju; 28,2% tidak setuju

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap Pengembangan Karir dan Produktivitas Karyawan berada pada kategori kurang baik, sedangkan persepsi terhadap Promosi Jabatan berada pada kategori baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun secara administratif proses promosi jabatan dinilai cukup baik oleh responden, penerapan pengembangan karir yang belum merata serta capaian produktivitas yang belum optimal tetap menjadi perhatian utama bagi manajemen PT. Rona Amerta Sejahtera.

4.3. Hasil Uji Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel sebesar 0,2017 ($df = 93$, $\alpha 5\%$). Seluruh butir pernyataan pada ketiga variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel, dengan rentang nilai 0,580 - 0,763 untuk Pengembangan Karir, 0,363 - 0,718 untuk Promosi Jabatan, dan 0,361 - 0,770 untuk Produktivitas Karyawan. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada ketiga variabel berada di atas 0,60, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan konsisten digunakan untuk pengambilan data.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Rentang Nilai r Hitung	r Tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir (X1)	0,580 - 0,763	0,2017	> 0,60	Valid & Reliabel
Promosi Jabatan (X2)	0,363 - 0,718	0,2017	> 0,60	Valid & Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	0,361 - 0,770	0,2017	> 0,60	Valid & Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 27, 2026

4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menggunakan grafik normal P-Plot dan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan data menyebar mengikuti garis diagonal dengan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($> 0,05$), sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,995 untuk kedua variabel bebas dan nilai VIF sebesar 1,005 ($< 10,0$), yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji autokorelasi dengan Durbin-Watson menghasilkan nilai 1,982 yang berada pada interval 1,550 - 2,460, sehingga model regresi dinyatakan bebas dari gejala autokorelasi. Uji heteroskedastisitas melalui grafik scatterplot menunjukkan titik-titik menyebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu, sehingga model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

4.5. Hasil Analisis Regresi, Korelasi, dan Determinasi

Hasil regresi linier sederhana Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Karyawan menghasilkan persamaan $Y = 14,906 + 0,465X_1$, yang berarti setiap peningkatan Pengembangan Karir sebesar satu poin akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,465 poin. Sementara itu, regresi sederhana Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Karyawan menghasilkan persamaan $Y = 37,015 - 0,204X_2$, yang menunjukkan hubungan berlawanan arah. Secara simultan, hasil regresi linier berganda menghasilkan persamaan $Y = 21,164 + 0,456X_1 - 0,169X_2$.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi dan Determinasi

Hubungan Variabel	Koefisien Korelasi (R)	Kategori	Koefisien Determinasi (R ²)
X1 terhadap Y (parsial)	0,596	Sedang	35,5%
X2 terhadap Y (parsial)	-0,226 (0,226)	Rendah	5,1%
X1 dan X2 terhadap Y (simultan)	0,624	Kuat	37,6%

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 27, 2026

4.6. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial (uji t) pada taraf signifikansi 5% dengan t tabel sebesar 1,986 menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki t hitung sebesar 7,143 dengan signifikansi 0,000, sedangkan Promosi Jabatan memiliki t hitung sebesar -2,286 (nilai absolut 2,286) dengan signifikansi 0,025. Kedua nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H01 dan H02 ditolak, yang berarti masing-masing variabel berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan meskipun dengan arah yang berbeda. Pengujian hipotesis secara simultan (uji F) menghasilkan F hitung sebesar 29,374 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3,10 dengan signifikansi 0,000, sehingga H03 ditolak dan disimpulkan bahwa Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Pengujian	Nilai Hitung	Nilai Tabel	Signifikansi	Kesimpulan
Uji t (X1 - Y)	7,143	1,986	0,000	Berpengaruh positif signifikan
Uji t (X2 - Y)	-2,286	1,986	0,025	Berpengaruh negatif signifikan
Uji F (X1, X2 - Y)	29,374	3,10	0,000	Berpengaruh simultan signifikan

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 27, 2026

4.7. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan kontribusi sebesar 35,5%. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengelolaan pengembangan karir, seperti perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian atasan langsung, serta keterbukaan informasi peluang promosi, akan mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. Rona Amerta Sejahtera. Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang juga menemukan pengaruh positif pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan (Hidayat, 2023; Lestari & Utomo, 2022; Kusjono & Gunawan, 2022).

Sebaliknya, Promosi Jabatan justru menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan kontribusi sebesar 5,1%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses promosi jabatan yang berjalan saat ini di PT. Rona Amerta Sejahtera belum sepenuhnya dipersepsikan objektif dan transparan oleh karyawan, sehingga peluang kenaikan jabatan justru menimbulkan kekhawatiran terhadap bertambahnya beban tanggung jawab tanpa diiringi peningkatan kompensasi maupun dukungan yang memadai. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Handoko dan Wijaya (2020) yang menekankan pentingnya keadilan dan transparansi dalam sistem promosi jabatan agar dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Menariknya, Handoko dan Wijaya (2020) menemukan bahwa promosi jabatan dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja apabila kepuasan kerja karyawan turut diperhitungkan sebagai variabel intervening. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh negatif promosi jabatan pada penelitian ini kemungkinan besar

bersumber dari rendahnya kepuasan karyawan PT. Rona Amerta Sejahtera terhadap proses promosi yang berjalan, bukan semata-mata karena promosi jabatan itu sendiri bersifat merugikan. Dengan demikian, upaya membangun kepuasan kerja melalui komunikasi yang terbuka mengenai kriteria dan tahapan promosi dapat menjadi salah satu strategi jangka pendek yang dapat ditempuh manajemen sebelum melakukan perombakan menyeluruh terhadap sistem promosi jabatan yang berlaku saat ini.

Secara simultan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan kontribusi sebesar 37,6%, sedangkan sisanya 62,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti sistem insentif atau kompensasi, beban kerja, maupun lingkungan kerja fisik. Dengan demikian, PT. Rona Amerta Sejahtera perlu memprioritaskan perbaikan sistem pengembangan karir, sekaligus mengevaluasi kembali kebijakan promosi jabatan agar berbasis kompetensi yang objektif dan transparan, sehingga dapat mengurangi persepsi negatif karyawan dan mendorong peningkatan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

4.8. Implikasi Manajerial dan Teoritis

Secara manajerial, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa manajemen PT. Rona Amerta Sejahtera perlu memprioritaskan program pengembangan karir yang merata dan berkelanjutan, mengingat kontribusinya yang cukup besar terhadap produktivitas karyawan. Program tersebut dapat diwujudkan melalui pelatihan berkala, coaching langsung dari atasan, keterbukaan informasi jenjang karir, serta rotasi kerja yang terencana. Di sisi lain, kebijakan promosi jabatan perlu dievaluasi kembali dengan menyusun kriteria yang lebih objektif dan terukur, mengikutsertakan indikator kejujuran, loyalitas, pengalaman kerja, dan inisiatif secara transparan, sehingga proses promosi tidak lagi dipersepsikan sebagai beban tambahan tanpa kompensasi yang memadai.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja tidak selalu bersifat positif sebagaimana ditemukan pada sebagian besar penelitian terdahulu (Setiawan, 2020; Sulaeman & Zulfitra, 2021; Pratama & Sari, 2019), melainkan dapat bersifat negatif apabila proses promosi dipersepsikan tidak adil dan tidak transparan oleh karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya mempertimbangkan konteks organisasi dan persepsi karyawan dalam mengkaji hubungan antara promosi jabatan dan produktivitas kerja, sekaligus membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji variabel keadilan organisasi (organizational justice) sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Rona Amerta Sejahtera, dengan kontribusi pengaruh sebesar 35,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Promosi Jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 5,1%, yang mengindikasikan bahwa proses promosi yang berjalan saat ini belum mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja karena dipersepsikan kurang objektif dan transparan oleh karyawan. Secara simultan, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan kontribusi sebesar 37,6%, sedangkan sisanya sebesar 62,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu memperkuat program pengembangan karir yang merata bagi seluruh karyawan serta mengevaluasi kembali sistem promosi jabatan agar lebih berbasis kompetensi, objektif, dan transparan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel pada perusahaan sejenis di sektor ritel, serta menambahkan variabel lain seperti kompensasi, beban kerja, atau kepuasan kerja sebagai variabel mediasi maupun moderasi agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan. Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain dengan karakteristik industri yang berbeda. Kedua, variabel bebas yang diteliti terbatas pada pengembangan karir dan promosi jabatan, sedangkan koefisien determinasi simultan sebesar 37,6% mengindikasikan masih terdapat 62,4% faktor lain di luar model yang turut memengaruhi produktivitas karyawan, seperti kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja fisik. Ketiga, data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang bersifat persepsional, sehingga berpotensi mengandung bias subjektivitas responden dalam menilai kondisi aktual di perusahaan.

Reference

1. Astuti, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 38-52.
2. Pratiwi, D., & Nugraha, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 1-15.
3. Dwijayanti, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Pengembangan Karir dalam Organisasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
4. Handoko, T., & Wijaya, A. (2020). Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 7(2), 115-124.
5. Hidayat, R. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. World Innovative Telecommunication. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 7(1), 540-553.
6. Hidayat, R., & Latief, A. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 12-25.
7. Kusjono, G., & Gunawan, F. A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Purantara In-Flight Catering. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 2(1), 210-220.
8. Lestari, S., & Utomo, B. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Pembina Utama. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 12-20.
9. Maulida, A., dkk. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Cipta Griya Semesta. *Neraca: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 2(3), 1-12.
10. Pratama, R. A., & Sari, D. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Witel Bekasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 301-310.
11. Putri, S. A., & Suwanto, S. (2026). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada One Third Consulting and Abroad Jakarta Pusat. *JIEM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 4(2), 115.
12. Ramadhan, F., & Nugroho, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kcp Gowa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 885-896.
13. Rivai, V. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi Revisi). Depok: PT RajaGrafindo Persada.
14. Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U., & Almaududi Ausat, A. M. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 632-642.
15. Sedarmayanti. (2024). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.
16. Setiawan, H. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk (Auto2000 Cabang Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 143-152.
17. Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
18. Sulaeman, A., & Zulfitra, Z. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Procurement PT Telekomunikasi Selular Jakarta Selatan. *Jurnal HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, 1(2), 415-422.
19. Syahrial, S., & Siregar, M. (2021). Pengaruh Kompensasi, Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 45-56.
20. Wahyudi, W. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
21. Yani, F. P., & Suwanto, S. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Collectius Asset Management Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, 5(1), 12-25.