

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PUSAT
PENELITIAN KELAPA SAWIT (PPKS)
KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA	: INDAH PURNAMA
NPM	2105160111
PROGRAM STUDI	: MANAJEMEN
KONSENTRASI	: MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 04 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **INDAH PURNAMA**
NPM : **2105160111**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PUSAT PENELITIAN KELAPA SAWIT (PPKS) KOTA MEDAN**

Diputuskan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. HANURI, S.E., M.Si.

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.

Pembimbing

ERRY KURNIA, S.E., M.Si.

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., M.P.A. dan Sekretaris: Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : INDAH PURNAMA
N.P.M : 2105160111
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PUSAT
PENELITIAN KELAPA SAWIT (PPKS) KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

EFRY KURNIA, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

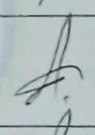
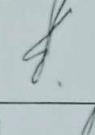
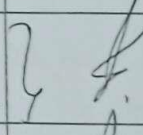
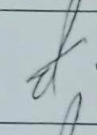
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

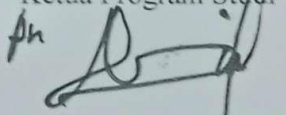
BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : Indah Purnama
Npm : 2105160111
Dosen Pembimbing : Efray Kurnia, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan

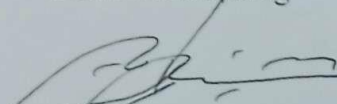
Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	- Perw. Melayakan Poin-poin U. Muhammadiyah Poin-poin yang - Data lengkap.	15/05/25	
BAB 2	- Penjelasan teori variabel dependen & independen - Tambahan Poin-poin tambahan dari per. mlu. - Indikator dari variabel	18/05/25	
BAB 3	- Poin-poin yang penelitian & Populasi / sampel - Alat analisis data	20/05/25	
BAB 4	- Penjelasan deskriptif hasil data dan hasilnya. - Tambahan Poin-poin tambahan.	14/08/25	
BAB 5	- Kesimpulan / deskriptif variabel - yg berpengaruh lainnya	22/05/25	
Daftar Pustaka	- Tambahan Poin-poin tambahan. dari per. mlu.	22/08/25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Tugas Akhir limit selanj.	22/08/25	

Medan, Agustus 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


Agus Sani, S.E., M.Sc

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


Efray Kurnia, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : INDAH PURNAMA
N.P.M : 2105160111
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Suber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PUSAT PENELITIAN KELAPA SAWIT (PPKS) KOTA MEDAN”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



INDAH PURNAMA

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PUSAT PENELITIAN KELAPA SAWIT (PPKS) KOTA MEDAN

Indah Purnama

Program Studi Manajemen

E-mail: indahpurnama@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan. pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 75 responden yang merupakan karyawan di PPKS Kota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir dan motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AT THE PALM OIL RESEARCH CENTER (PPKS) MEDAN CITY

Indah Purnama

Management Study Program

E-mail: indahpurnama@gmail.com

The purpose of this study is to identify and analyze the direct influence of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance; the influence of career development and work motivation on job satisfaction; as well as the indirect influence of career development and work motivation on employee performance through job satisfaction. This research employs an associative approach with a sample of 75 respondents, who are employees at the palm oil research center (ppks) medan city. The data collection technique used a list of statements in the form of a questionnaire, while data analysis was conducted using partial least square (smartpls). The results of the study indicate that there is a positive and significant direct influence of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance; a positive and significant influence of career development and work motivation on job satisfaction; and a positive and significant indirect influence of career development and work motivation on employee performance through job satisfaction.

Kata Kunci: Career Development, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu „Alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua.

Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan”**

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
6. Ibu Efry Kurnia, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
7. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama penulis menjalani perkuliahan hingga proses penyusunan tugas akhir ini.
8. Seluruh Dosen dan staff karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh Staff/Karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan yang memberi izin untuk melaksanakan riset serta membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2025
Penulis

Indah Purnama
2105160111

BAB 1

PENDAHULUAN

11.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, setiap organisasi dituntut untuk mampu bersaing dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan tidak hanya mengandalkan modal dan teknologi, tetapi juga memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) secara optimal sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan (Mathis & Jackson, 2020). Organisasi yang memiliki SDM berkualitas dan produktif akan lebih mudah mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang.

Pentingnya pengelolaan SDM menjadi prioritas utama dalam organisasi modern karena manusia merupakan penggerak utama yang menentukan jalannya aktivitas perusahaan sehari-hari (Hasibuan, 2019). Menurut (Siagian, 2019), keberhasilan perusahaan dalam mencapai targetnya sangat ditentukan oleh kinerja dan produktivitas individu yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, pencapaian kinerja yang optimal menjadi salah satu faktor kunci bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing di era global.

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur efektivitas suatu organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2019), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak hanya dinilai dari banyaknya output yang dihasilkan, tetapi juga dari efisiensi, ketepatan waktu, serta kualitas hasil kerja. Lebih lanjut,

(Simamora, 2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan yang tinggi mencerminkan kondisi organisasi yang sehat dan efisien, sedangkan kinerja yang rendah dapat berdampak pada keterlambatan pencapaian target, pemborosan sumber daya, hingga kerugian finansial..

Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja karyawan (Handoko, 2020). Salah satu faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. (Robbins & Judge, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang didasarkan atas penilaian terhadap kondisi kerja, sistem penghargaan, peluang pengembangan, dan hubungan antar karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan semangat kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan yang optimal, sedangkan ketidakpuasan akan berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja individu (Mangkunegara, 2019).

Kepuasan kerja berperan sebagai faktor psikologis yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Menurut Wibowo (2022), kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap jenis pekerjaan, gaji, hubungan kerja, kondisi lingkungan, kesempatan promosi, dan supervisi. Jika karyawan merasa puas, mereka akan cenderung bekerja dengan baik, lebih disiplin, kreatif, dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas sehingga kinerja dan produktivitasnya meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan tingginya stres kerja, rendahnya semangat kerja, hingga meningkatnya *turnover* karyawan yang akhirnya menurunkan produktivitas (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh (Puspita, Sinarti, & Akila, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh studi (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja dan motivasi kerja karena karyawan yang merasa puas akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan karyawan akan lebih aktif dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Salah satu institusi yang juga menghadapi tantangan dalam hal kinerja karyawan adalah Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS). PPKS merupakan lembaga riset perkebunan nasional yang berperan penting dalam pengembangan teknologi, inovasi, dan pelayanan di sektor industri kelapa sawit Indonesia. Tingkat kinerja karyawan PPKS menjadi faktor penentu keberhasilan berbagai program penelitian, pelatihan, pengembangan produk, serta pelayanan kepada mitra usaha dan pemerintah. Kinerja karyawan yang optimal akan mempercepat realisasi program-program riset dan peningkatan kualitas layanan.

Namun demikian, berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan terhadap 30 karyawan di lingkungan PPKS Kota Medan, ditemukan beberapa fenomena. Data menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang puas terhadap kesempatan pengembangan karier dan ketidakpuasan terhadap gaji dan penghargaan kerja. Berikut tabel hasil prasurvei mengenai kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1.1. Hasil Prasurvei di PPKS Kota Medan

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya merasa puas saya merasa kerja keras saya diakui dan dihargai oleh perusahaan	18 (60%)	12 (40%)
2	Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang baik	25 (83,3%)	5 (16,7%)
3	Saya termotivasi karena merasa dihargai atas kontribusi saya di tempat kerja	18 (60%)	12 (40%)
4	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dalam	14 (46,6%)	16 (53,4%)

	karier saya		
5	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu	14 (46,6%)	16 (53,4%)
6	Saya mencapai target kerja yang diberikan	13 (43,3%)	17 (56,7%)
7	Saya dapat mengelola waktu kerja dengan baik	13 (43,3%)	17 (56,7%)

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel di atas, ditemukan beberapa persoalan terkait kepuasan kerja karyawan. Sebanyak 40% karyawan menyatakan tidak puas karena merasa kerja keras mereka kurang dihargai dan diakui, dan 40% merasa masih belum termotivasi dikarenakan kontribusinya belum dihargai dengan baik. Permasalahan paling signifikan terlihat pada aspek pengembangan karier, di mana 53,4% karyawan merasa tidak memiliki kesempatan berkembang di tempat kerja. Meski demikian, dukungan dan arahan atasan masih tergolong baik, dengan 83,3% karyawan menyatakan setuju mendapat bimbingan yang memadai. Terkait kinerja karyawan, sebanyak 53,4% karyawan menyatakan tidak mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, dan 56,7% karyawan mengaku belum mencapai target kerja yang diberikan. Selain itu, 56,7% karyawan juga mengalami kesulitan dalam mengelola waktu kerja dengan baik.

Situasi ini menjadi perhatian karena di pusat penelitian seperti PPKS Kota Medan, kepuasan kerja berperan penting dalam menjaga motivasi dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2022). Jika persoalan ini tidak segera ditangani, maka dapat berdampak terhadap kelancaran proyek-proyek penelitian dan pelayanan yang dijalankan oleh PPKS Kota Medan. Oleh sebab itu, perbaikan sistem kompensasi, peningkatan suasana kerja, serta penyediaan jalur pengembangan karier menjadi hal yang mendesak untuk dilakukan.

Situasi ini penting untuk diperhatikan karena di lingkungan riset seperti PPKS Kota Medan, produktivitas kerja menjadi faktor penentu keberhasilan berbagai kegiatan penelitian, pengembangan teknologi, serta pelayanan kepada

industri sawit nasional. Jika permasalahan ini tidak ditangani, maka akan berpengaruh terhadap kualitas output penelitian dan kinerja institusi secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan”**.

11.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diuraikan identifikasi masalah dalam peneitian ini:

1. Bebrapa karyawan belum mampu mengelola dan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu dan target yang ditentukan.
2. Beberapa karyawan merasa tidak memiliki kesempatan berkembang di tempat kerja.
3. Beberapa karyawan merasa masih belum termotivasi dikarenakan kontribusinya belum dihargai dengan baik.
4. Masih adanya karyawan yang merasa kurang puas terhadap kesempatan pengembangan karier serta ketidakpuasan terhadap gaji dan penghargaan kerja.

11.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, namun berdasarkan identifikasi masalah yang telah ditetapkan maka batasan masalah pada penelitian ini hanya fokus pada pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

11.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah;

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
4. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
6. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?
7. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan?

11.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

11.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat penelitian yang luas bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoretis
 - a. Memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

- b. Menjadi referensi akademis bagi penelitian selanjutnya yang membahas kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan dengan pendekatan pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Empiris

Bagi Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan, Memberikan wawasan kepada pelaku instansi mengenai pentingnya pemberian pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja agar kelancaran proyek-proyek penelitian dan pelayanan yang dijalankan oleh PPKS Kota Medan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Secara individual, kinerja bersifat unik karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan mencakup keluaran atau hasil yang dihasilkan melalui berbagai fungsi atau indikator dalam suatu pekerjaan atau profesi, yang dievaluasi dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2017).

Kinerja karyawan pada dasarnya bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Mangkunegara, 2019), kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan sering dikaitkan dengan konsep output, efisiensi, dan efektivitas, yang berhubungan erat dengan produktivitas (Simamora, 2019). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang dipengaruhi oleh tingkat kecakapan, usaha, dan peluang yang dimiliki (Hasibuan, 2019). Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

2.1.1.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Perusahaan yang sehat ditandai oleh manajemen yang efektif, yang salah satu indikatornya adalah kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik memberikan berbagai manfaat signifikan bagi organisasi. Menurut (Wibowo, 2022), tujuan kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut (Simamora, 2019), penilaian kinerja memberikan manfaat yang signifikan baik bagi perusahaan maupun karyawan. Berikut adalah beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan:

- 1) Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
- 2) Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan karena adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi.
- 4) Menghargai setiap kontribusi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun, pencapaian kinerja yang optimal tidak terjadi begitu saja. Ada berbagai faktor yang memengaruhi bagaimana seorang karyawan menjalankan tugasnya, baik dari segi internal maupun eksternal. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja menurut (Wirawan, 2017), antara lain:

- 1) Faktor internal karyawan, yaitu segala perwatakan yang dimiliki karyawan, dan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas karyawan terhadap pekerjaannya. Seperti motivasi kerja dan kepercayaan diri yang tinggi dalam bekerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bentuk sumbangsih organisasi dalam mendukung karyawan melaksanakan tugas pekerjaannya, seperti adanya

pealatan dan pengembangan karir, dengan bantuan positif dari organisasi menjadikan karyawan memiliki kinerja yang memuaskan.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu segala kondisi lingkungan sekitar, yang tidak berasal dari rencana dasar organisasi, yang mampu mempengaruhi kehidupan keseharian karyawan, menciptakan kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja mereka.

2.1.1.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran atau parameter yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2019), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat

mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Adapun menurut (Nasution & Priangkatara, 2022) terdapat tiga indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Hasil Kerja

Ini mengacu pada hasil atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkungan kerja. Kinerja kerja mencakup seberapa baik seseorang menyelesaikan tugas, mencapai tujuan yang ditetapkan, atau kontribusi positif yang mereka berikan terhadap hasil keseluruhan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

2) Perilaku di Tempat Kerja

Ini merujuk pada cara seseorang bertindak, berinteraksi, dan berkomunikasi di lingkungan kerja. Perilaku di tempat kerja mencakup sikap terhadap rekan kerja, atasan, dan pelanggan, serta norma-norma sosial dan etika yang dijunjung tinggi dalam lingkungan kerja.

3) Sifat Pribadi

Ini mengacu pada karakteristik dan sifat-sifat unik yang dimiliki oleh individu di luar konteks pekerjaan. Sifat pribadi mencakup aspek-aspek seperti kepribadian, kebiasaan, nilai-nilai, dan kecenderungan alami individu yang

mempengaruhi perilaku dan interaksi mereka tidak hanya di tempat kerja tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Menurut (Wijono, 2018), kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan karyawan tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut. Menurut (Sunyoto, 2018), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang

karyawan tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2019).

Sementara (Sutrisno, 2018) mendefenisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Semakin terpuaskan kebutuhan para karyawan dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas karyawannya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai.

Sedangkan menurut (Adhan et al., 2020) kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2022) yang meliputi:

1) Kinerja karyawan

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

2) Perilaku organisasi

Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.

3) Kepuasan pelanggan

Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

4) Kehadiran karyawan

Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.

5) Perputaran karyawan *turnover*

Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6) Perilaku menyimpang ditempat kerja

Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat positif bagi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa manfaat kepuasan kerja menurut (Waloyo, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Menugurangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja
- 7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Bagi seorang karyawan tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya, bagi setiap karyawan tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Menurut (Spector, 2019) kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut:

- 1) Kesempatan karir

Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan di dalam organisasi. Kesempatan karir dapat memotivasi karyawan dan memberi mereka tujuan jangka panjang dalam pekerjaan mereka.

- 2) Pengakuan dan apresiasi

Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka. Pemberian penghargaan

dan apresiasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019). Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

3) Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

5) Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

(Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak. Adapun faktor tersebut yaitu:

1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu.

Menurut (Handoko, 2020), pengembangan karir adalah upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2019). pengembangan karir merupakan aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan untuk merencanakan karir masa depan pada akhirnya bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

Kemudian (Rivai, 2018) berpendapat, bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Wardhana, 2014).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut (Mangkunegara, 2019) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantupencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

4) Memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya

agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya kekaryawanan.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kekaryawanan menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kekaryawanan.

10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan yang sesuai dengan porsinya.

Selanjutnya (Handoko, 2020) mengemukakan tujuan dari pengembangan karir yaitu, sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
- 2) Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
- 3) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Atas dasar uraian di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang karyawan adalah atasan langsung mereka.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Menurut (Rivai, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job Performance*) adalah merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure diluar perusahaan, mencakup kontrak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Biasanya perusahaan membeli “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan mendapatkan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya.

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan membuat karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

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, 2019), 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 kekaryawanan yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja karyawan.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan 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.

2.1.3.4 Indikator- Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2019), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.

2) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan ketertiban atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk mengembangkan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan,

dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut (Rivai, 2018) adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan karier

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan.

3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

5) Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan diri.

6) Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.

7) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

8) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

9) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam operasional perusahaan, karena keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi SDM yang

dimilikinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Motivasi yang diberikan harus mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, meningkatkan kinerja mereka, dan merasa dihargai dalam peran yang mereka jalankan.

Karyawan yang telah mendapatkan motivasi yang tepat akan bekerja dengan kesadaran dan kemauan sendiri, sehingga mereka akan berusaha untuk memberikan yang terbaik. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja mereka secara maksimal, yang pada gilirannya akan mendukung kemajuan perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno (2018), motivasi adalah suatu bentuk pemberian atau penimbunan motif, yang dapat diartikan sebagai hal atau keadaan yang menjadi dasar bagi timbulnya motif. Dengan demikian, motivasi merupakan sesuatu yang dapat memicu semangat atau dorongan untuk bekerja.

Adapun menurut (Mangkunegara, 2019), seorang pimpinan harus memberikan perhatian kepada karyawan mengenai pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan, agar dapat menumbuhkan minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja. Ketika minat tersebut muncul, maka hasrat karyawan akan semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Sementara itu, menurut (Simamora, 2019), motivasi adalah suatu perangsang yang membangkitkan keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, karena setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Motivasi

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seorang karyawan harus memiliki motivasi yang dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja dengan giat dan memuaskan kepuasan kerja. Menurut (Afandi, 2018), tujuan dan manfaat dari motivasi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan,
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan,
- 4) Mengefektifkan pengadaan karyawan,
- 5) Meningkatkan kedisiplin kerja karyawan,
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan,
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya,
- 10) Meningkatkan efesien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Adapun yang menjadi tujuan motivasi kerja menurut (Sunyoto, 2018), yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan poduktivitas karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.

- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, memberikan penghargaan dan pujian bagi karyawan yang berprestasi, serta membagi tugas sesuai dengan kemampuan karyawan. Selain itu, motivasi juga memberikan umpan balik yang konstruktif atas hasil pekerjaan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan berkreasi.

2.1.4.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi yang ada dalam diri setiap individu yang bekerja di perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui faktor mana yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi karyawan yang bekerja di perusahaan. Sedangkan menurut (Sunyoto, 2018), faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

1) Promosi,

Perkembangan karyawan ke posisi karier yang tinggi di suatu organisasi dengan tanggung jawab.

2) Prestasi kerja,

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

3) Pekerjaan itu sendiri,

Pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan dimana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

4) Penghargaan,

Anugerah, atau kusala adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu.

Tanggung jawab,

Tanggung jawab merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap apa yang telah ditugaskan kepadanya

5) Pengakuan,

sebuah pernyataan – yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang – untuk mengakui beberapa fakta pribadi meskipun orang tersebut.

6) Keberhasilan dalam bekerja

Sesuatu hal yang bisa membuat kita tidak kreatif dan tidak memiliki inovasi oleh karena itu apabila seseorang sudah mengalami kesuksesan selama bertahun-tahun dan statusnya adalah statis bidang tertentu,

Sementara itu, menurut (Afandi, 2018), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi munculnya motivasi kerja karyawan, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup,
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki,
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan,
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan,
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja mencakup berbagai faktor yang dapat mengukur tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut (Sianipar, Simatupang, & Damanik, 2022), adalah:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari untuk bertahan hidup. Dalam konteks motivasi kerja, ini mencakup gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kesehatan. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, karyawan akan sulit berkonsentrasi pada pekerjaan.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman berhubungan dengan kepastian dan stabilitas dalam pekerjaan. Ini mencakup jaminan pekerjaan (job security), lingkungan kerja yang bebas dari ancaman atau bahaya, serta akses terhadap asuransi kesehatan atau jaminan sosial. Jika seorang karyawan merasa aman dalam pekerjaannya, ia akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

3) Kebutuhan disukai

Kebutuhan disukai mencerminkan dorongan manusia untuk diterima dan dihargai oleh orang lain, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan sosial. Dalam lingkungan kerja, ini berarti hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, atau tim. Karaywan akan lebih termotivasi jika mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang harmonis dengan orang lain di tempat kerja.

4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri berkaitan dengan penghargaan terhadap diri sendiri dan pengakuan dari orang lain. Dalam konteks kerja, ini mencakup penghargaan atas pencapaian, promosi, kepercayaan untuk menangani tugas-tugas penting, atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karaywan akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik.

5) Kebutuhan pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri adalah puncak dari hierarki kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi diri. Dalam pekerjaan, ini mencakup peluang untuk belajar, berkembang, dan mencapai potensi maksimal, seperti pelatihan, program pengembangan karir, atau kesempatan untuk memimpin proyek. Ketika karaywan merasa bahwa mereka dapat terus berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk berkinerja baik dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaannya, menurut (Romy & Ardansyah, 2022), terdapat dua hal yang menjadi indikator dari motivasi kerja, antara lain sebagai berikut:

1) Motivasi Internal

Motivasi Internal yang datang dari dalam diri seseorang itu sendiri seperti tanggung jawab melaksanakan tugas dan melaksanakan tugas dengan target yang jelas

2) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal yaitu motivasi yang datang dari luar diri seseorang seperti selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya dilingkungan kerja. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki (Rivai, 2018).

Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Faustyna & Juman, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016), (M. D. Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik, Sepang, Rotinsulu, & Sepang, 2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam operasional perusahaan, sehingga keberlanjutan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada dukungan dari tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Ketika pegawai termotivasi dengan baik, mereka akan bekerja lebih giat dan dengan kesadaran penuh untuk memberikan hasil kerja yang optimal demi kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuannya. Menurut (Sutrisno, 2018), motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang dapat menciptakan semangat atau motivasi untuk bekerja.

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan pekerjaan agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap tugas yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Dengan adanya minat, pegawai akan memiliki dorongan yang kuat untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Prayogi & Nursidin, 2018) (Tupti & Arif, 2020) (Gultom, 2014) (Syahputra et al, 2020) (Jufrizen & Sitorus, 2021) (Sembiring et al, 2020) (Adhan & Prayogi, 2021) (Prayogi & Lesmana, 2021); (Tupti & Arif, 2020); (Farisi & Paramita, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk

mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja. Dengan adanya pengembangan karir yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, seseorang akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh pengembangan karyawan dalam suatu pekerjaan, pengembangan karir memang pada dasarnya hal pokok yang harus di dapatkan oleh karyawan sehingga menjadi motivasi tersendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019); (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rasyid & Tanjung, 2020), (Meidita, 2019) dan (Handayani & Arianty, 2010), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan pada karyawan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Parlindungan, Farisi, & Nurhayati, 2021), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk

mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan peningkatan pengembangan karir kepada karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja kepada karyawan. Dengan adanya pengembangan karir, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

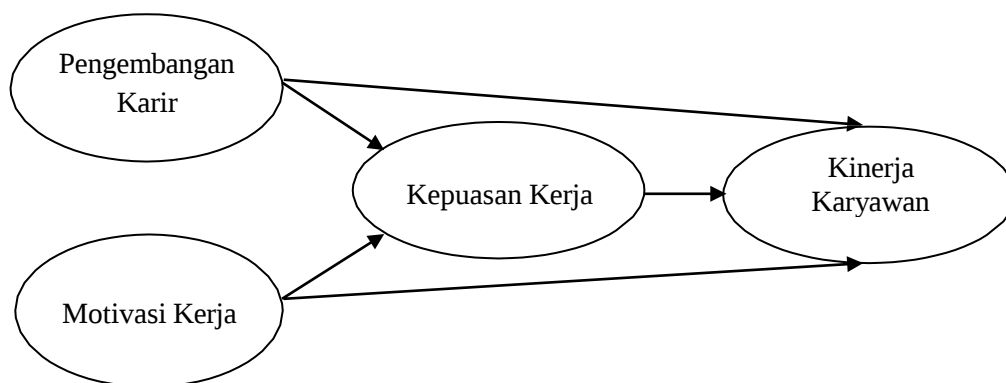
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Budy & Hartini, 2017) dan (Utama, Kirana, & Subianto, 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, motivasi kerja bertindak sebagai pemicu awal yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan memberikan kontribusi maksimal di tempat kerja. Teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan Maslow atau teori motivasi dua faktor Herzberg menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pribadi dapat meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang positif, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.

Dalam konteks ini, (Robbins & Judge, 2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lusri & Siagian, 2017) dan (Helmida & Wardani, 2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *work life balance* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Koseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020), menyatakan bahwa Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap rumusan masalah suatu penelitian yang kita amati. Hipotesis adalah pernyataan spesifik yang dibuat oleh peneliti untuk memprediksi hubungan atau perbedaan antara variabel dalam penelitian kuantitatif. Hipotesis biasanya muncul dari kerangka teori dan menjadi fokus utama dalam pengujian data. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dari penelitian ini adalah

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
6. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2020) metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel (pengembangan karir, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan) menggunakan data numerik yang diolah secara statistik. Penelitian dalam permasalahan asosiatif merupakan penelitian yang berupaya mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki ketertarikan dan berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel menjadi penyebab perubahan variabel lainnya.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Keandalan 4) Sikap (Mangkunegara, 2019)
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya	1) Kemangkiran 2) Keinginan pindah 3) Kinerja karyawan 4) Rekan kerja 5) Kenyamanan kerja karyawan (Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018)
Pengembangan Karir (X1)	Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya	1) Perlakuan yang adil dalam berkarir 2) Kepedulian para atasan langsung 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi 4) Adanya minat untuk

Variabel	Definisi	Indikator
		dipromosikan 5) Tingkat kepuasan (Siagian, 2019)
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja guna mencapai tujuan perusahaan	1) Kebutuhan fisiologis 2) Kebutuhan rasa aman 3) Kebutuhan disukai 4) Kebutuhan harga diri 5) Kebutuhan pengembangan diri (Sianipar, Simatupang, & Damanik, 2022)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan. Jl. Brigjend Katamso No. 51. Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2025 sampai dengan Juni 2025. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
	a. Observasi	■															
	b. Identifikasi masalah	■	■	■													
	c. Pengajuan Judul				■	■	■										
	d. Penyusunan Proposal					■	■	■	■								
2	Pelaksanaan																
	A. Bimbingan Proposal									■							
	b. Seminar Proposal										■						
	c. Revisi Proposal											■					
3	Penyusunan Laporan																
	a. Pengebaran Angket												■				
	b. Pengumpulan Data													■			
	c. Penyusunan Tugas Akhir														■	■	
	d. Sidang Tugas Akhir															■	■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulan. Adapun populasi dari penelitian ini adalah karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan yang berjumlah 300 orang.

Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PPKS Kota Medan

No	Golongan	SD	SMP	SLTA	D1	D2	D3	S2	S2	S3	Total
1	Gol I	1	8	112	1	1	8	40	-	-	171
2	Gol II	2	2	14	-	-	4	28	2	-	52
3	Gol III	-	-	-	-	-	1	33	24	2	60
4	Gol IV	-	-	-	-	-	-	2	8	7	17
Total		3	10	126	1	1	13	103	34	9	300

Sumber: PPKS Kota Medan

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{300}{1 + 300 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 75$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 75 orang karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas) (Sugiyono, 2020). Ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
2. Studi Kepustakaan, dilakukan dengan cara mengumpulkan artikel- artikel, teori yang relevan, dan literatur lainnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini.
3. Angket, angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar angket yang diberikan pada responden di ukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan diditugas akhirkkan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk menditugas akhirkkan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2016).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive*

theory. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai

$P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X1), 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan yang berjumlah 75 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	47	62.7	62.7	62.7
	Perempuan	28	37.3	37.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 47 (62,7%) orang karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan laki-laki dan perempuan sebanyak 28 (37,3%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Sebagai lembaga penelitian yang berfokus pada pengembangan komoditas kelapa sawit, sebagian besar aktivitasnya membutuhkan tenaga kerja yang memiliki

kemampuan fisik, ketahanan, serta mobilitas yang tinggi, misalnya dalam kegiatan lapangan, penelitian agronomi, hingga pengawasan proses di kebun percobaan. Hal ini menjadikan laki-laki lebih banyak mendominasi karena dianggap lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang relatif berat dan sering dilakukan di lapangan.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	12	16.0	16.0	16.0
	Sarjana	50	66.7	66.7	82.7
	Pascasarjana	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 50 (66,7%) karyawan yang berlatar pendidikan Sarjana, 12 (16%) karyawan yang berlatar pendidikan Diploma, dan 13 (17,3%) karyawan yang berlatar pendidikan Pascasarjana. al ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, terutama pada jenjang Sarjana. Kondisi ini mencerminkan bahwa PPKS Kota Medan didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten secara akademis, sehingga diharapkan mampu mendukung kualitas penelitian dan pengembangan kelapa sawit secara lebih profesional dan inovatif.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Tabel 4.3. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	13	17.3	17.3	17.3
	6-10 Tahun	38	50.7	50.7	68.0
	> 10 Tahun	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 38 (50,7%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 24 (32%) orang karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, , dan 13 (17,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa mayoritas karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan memiliki masa kerja cukup lama, yaitu antara 6–10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas dan keberlanjutan hubungan kerja di PPKS relatif tinggi, karena sebagian besar karyawan mampu bertahan bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Selain itu, proporsi karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun juga cukup signifikan, sehingga dapat diartikan bahwa PPKS memiliki lingkungan kerja yang cukup stabil. Sementara itu, jumlah karyawan dengan masa kerja 1–5 tahun lebih sedikit, yang bisa mengindikasikan bahwa rekrutmen baru tidak terlalu besar atau adanya tingkat seleksi yang ketat.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.4. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	36	37	49,3	9	12	2	2,7	0	0	75	100
2	19	25,3	32	42,7	18	24	6	8	0	0	75	100
3	31	41,3	27	36	13	17,3	3	4	1	1,3	75	100
4	17	22,7	16	21,3	30	40	11	14,7	1	1,3	75	100
5	32	42,7	18	24	21	28	3	4	1	1,3	75	100
6	22	29,3	30	40	16	21,3	6	8	1	1,3	75	100
7	26	34,7	24	32	19	25,3	4	5,3	2	2,7	75	100
8	30	40	28	37,3	11	14,7	2	2,7	4	5,3	75	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang rapi dan sesuai standar mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 49,3%.
- 2) Jawaban responden saya teliti dan berhati-hati dalam menyelesaikan setiap tugas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,7%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 41,3%.
- 4) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan setiap tugas yang diberikan secara efisien dalam waktu kerja mayoritas responden menjawab kurang setuju yaitu sebesar 40%.
- 5) Jawaban responden saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,7%.
- 6) Jawaban responden saya mampu bekerja secara mandiri maupun dalam tim secara bertanggung jawab mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40%.
- 7) Jawaban responden saya menunjukkan sikap profesional dan sopan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 34,7%.

- 8) Jawaban responden saya memiliki semangat kerja yang tinggi dan loyal terhadap organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40%.

4.1.4.2 Variabel Pengembangan Karir (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	62,7	17	22,7	10	13,3	1	1,3	0	0	75	100
2	32	42,7	28	37,3	15	20	0	0	0	0	75	100
3	22	29,3	30	40	22	29,3	1	1,3	0	0	75	100
4	26	34,7	24	32	17	22,7	8	10,7	0	0	75	100
5	24	32	21	28	24	32	5	6,7	1	1,3	75	100
6	27	36	20	26,7	14	18,7	9	12	5	6,7	75	100
7	27	36	18	24	24	32	4	5,3	2	2,7	75	100
8	29	38,7	189	24	14	18,7	9	12	5	6,7	75	100
9	16	21,3	33	44	20	26,7	5	6,7	1	1,3	75	100
10	16	21,3	10	13,3	21	28	20	26,7	8	10,7	75	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa semua karyawan diperlakukan adil dalam kesempatan pengembangan karir mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62,7%.
- 2) Jawaban responden proses promosi di tempat saya bekerja dilakukan secara objektif dan transparan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 42,7%.
- 3) Jawaban responden atasan saya memberikan arahan untuk pengembangan karir saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 40%.
- 4) Jawaban responden atasan saya peduli terhadap kemajuan dan potensi saya di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 34,7%.

- 5) Jawaban responden saya mendapat informasi yang cukup mengenai peluang promosi di instansi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 32%.
- 6) Jawaban responden informasi tentang jalur karir disampaikan dengan jelas oleh manajemen mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 36%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki keinginan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi di masa depan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 36%.
- 8) Jawaban responden saya bersemangat mengikuti kegiatan yang mendukung promosi jabatan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 38,7%.
- 9) Jawaban responden saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir di tempat kerja saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 44%.
- 10) Jawaban responden saya puas dengan perhatian organisasi terhadap jenjang karir karyawan mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 28%.

4.1.4.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	57,3	18	24	11	14,7	3	4	0	0	75	100
2	28	37,3	24	32	20	26,7	3	4	0	0	75	100
3	18	24	16	21,3	27	36	11	14,7	3	4	75	100
4	17	22,7	31	41,3	17	22,7	4	5,3	6	8	75	100
5	39	52	17	22,7	16	21,3	2	2,7	1	1,3	75	100
6	39	52	18	24	14	18,7	4	5,3	0	0	75	100
7	26	34,7	26	34,7	16	21,3	6	8	1	1,3	75	100
8	23	30,7	27	36	18	24	5	6,7	2	2,7	75	100
9	26	34,7	22	29,3	22	29,3	5	6,7	0	0	75	100
10	27	36	30	40	16	21,3	0	0	2	2,7	75	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,3%.
- 2) Jawaban responden saya bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan mendukung kesehatan fisik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 37,3%.
- 3) Jawaban responden saya merasa aman secara fisik dan psikologis saat bekerja di ppks mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 36%.
- 4) Jawaban responden saya percaya perusahaan memiliki kebijakan yang melindungi hak karyawan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 41,3%.
- 5) Jawaban responden saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52%.
- 6) Jawaban responden saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan tim dan atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52%.
- 7) Jawaban responden saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 34,7%.
- 8) Jawaban responden saya bangga menjadi bagian dari pusat penelitian kelapa sawit mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 30,7%.
- 9) Jawaban responden saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 34,7%.

- 10) Jawaban responden saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi untuk berkembang mayoritas responden menjawab setuju 40%.

4.1.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	50,7	15	20	21	28	1	1,3	0	0	75	100
2	21	28	11	14,7	21	28	21	28	1	1,3	75	100
3	25	33,3	27	36	19	25,3	3	4	1	1,3	75	100
4	17	22,7	25	33,3	28	37,3	5	6,7	0	0	75	100
5	30	40	21	28	17	22,7	5	6,7	2	2,7	75	100
6	20	26,7	27	36	26	34,7	2	2,7	0	0	75	100
7	21	28	24	32	26	34,7	2	2,7	2	2,7	75	100
8	16	21,3	26	34,7	27	36	6	8	0	0	75	100
9	16	21,3	14	18,7	22	29,3	18	24	5	6,7	75	100
10	11	14,7	21	28	20	26,7	16	21,3	7	9,3	75	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya jarang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50,7%.
- 2) Jawaban responden saya selalu berusaha hadir tepat waktu setiap hari kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 28%.
- 3) Jawaban responden saya tidak memiliki keinginan untuk mencoba melamar kerja ditempat lain mayoritas responden menjawab sangat setuju 33,3%.
- 4) Jawaban responden saya merasa tempat kerja ini sudah sesuai dengan harapan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 33,3%.
- 5) Jawaban responden saya merasa puas dengan hasil kerja yang saya capai sejauh ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 40%.

- 6) Jawaban responden saya merasa didukung untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang-rang di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 32%.
- 8) Jawaban responden saya selalu siap membantu saat dibutuhkan oleh tim mayoritas responden menjawab setuju sebesar 34,7%.
- 9) Jawaban responden saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 29,3%.
- 10) Jawaban responden saya merasa tenang dan aman selama menjalankan tugas di tempat kerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 28%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

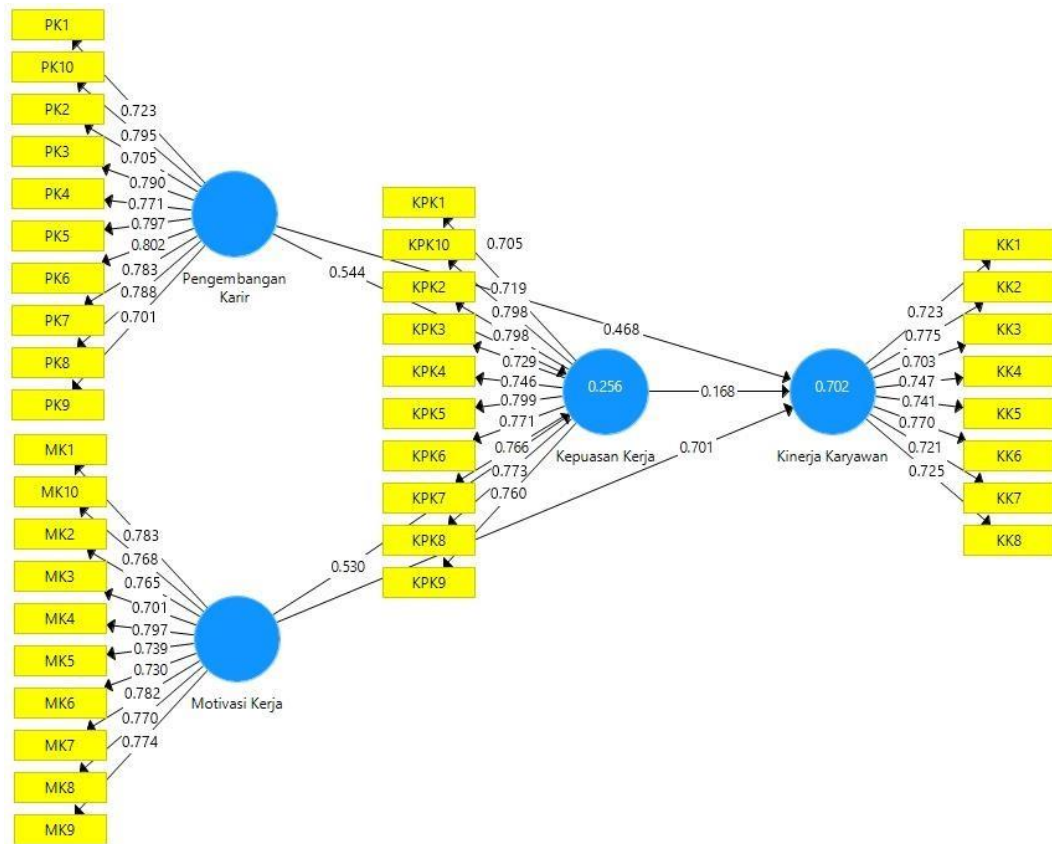
4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.9. *Outer Loading*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
KK1		0,723		
KK2		0,775		
KK3		0,703		
KK4		0,747		
KK5		0,741		
KK6		0,770		
KK7		0,721		
KK8		0,725		
KPK1	0,719			
KPK10	0,798			
KPK2	0,798			
KPK3	0,729			
KPK4	0,746			
KPK5	0,799			
KPK6	0,771			
KPK7	0,766			
KPK8	0,773			
KPK9	0,760			
MK1			0,783	
MK10			0,768	
MK2			0,755	
MK3			0,701	
MK4			0,797	
MK5			0,739	
MK6			0,730	
MK7			0,782	
MK8			0,770	
MK9			0,774	
PK1				0,723
PK10				0,795
PK2				0,705
PK3				0,790
PK4				0,771
PK5				0,797
PK6				0,802
PK7				0,783
PK8				0,788
PK9				0,701

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,70.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,547
Kinerja Karyawan	0,580
Motivasi Kerja	0,551
Pengembangan Karir	0,581

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,716
Kinerja Karyawan	0,757
Motivasi Kerja	0,786
Pengembangan Karir	0,800

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,747
Kinerja Karyawan	0,823
Motivasi Kerja	0,838
Pengembangan Karir	0,847

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,256	0,235
Kinerja Karyawan	0,702	0,689

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut:

1) *R-Square Adjusted* Kinerja Karyawan = 0,689

Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi dari Kinerja Karyawan sebesar 68,9%, sedangkan sisanya sebesar 31,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Dengan nilai mendekati 70%, maka kekuatan model dapat dikategorikan sedang hingga kuat, sehingga dapat dikatakan model ini cukup baik dalam menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan.

2) *R-Square Adjusted* Kepuasan Kerja = 0,235

Nilai ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja hanya mampu menjelaskan variasi dari Kepuasan Kerja sebesar 23,5%, sedangkan sebesar 76,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini. Nilai ini dikategorikan lemah, artinya kemampuan model dalam menjelaskan kepuasan kerja masih terbatas. Hal ini bisa terjadi karena kepuasan kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, maupun hubungan antar rekan kerja, yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

Nilai *R-Square* Kepuasan Kerja rendah karena model hanya memasukkan pengembangan karir dan motivasi kerja, padahal kepuasan kerja dipengaruhi oleh lebih banyak faktor lain.

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,070
Motivasi Kerja	0,255	0,888
Pengembangan Karir	0,311	0,352

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 352, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel motivasi kerja terhadap Y kinerja karyawan memiliki nilai = 0,888, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0,311, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 255, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,070, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. *Direct Effect*

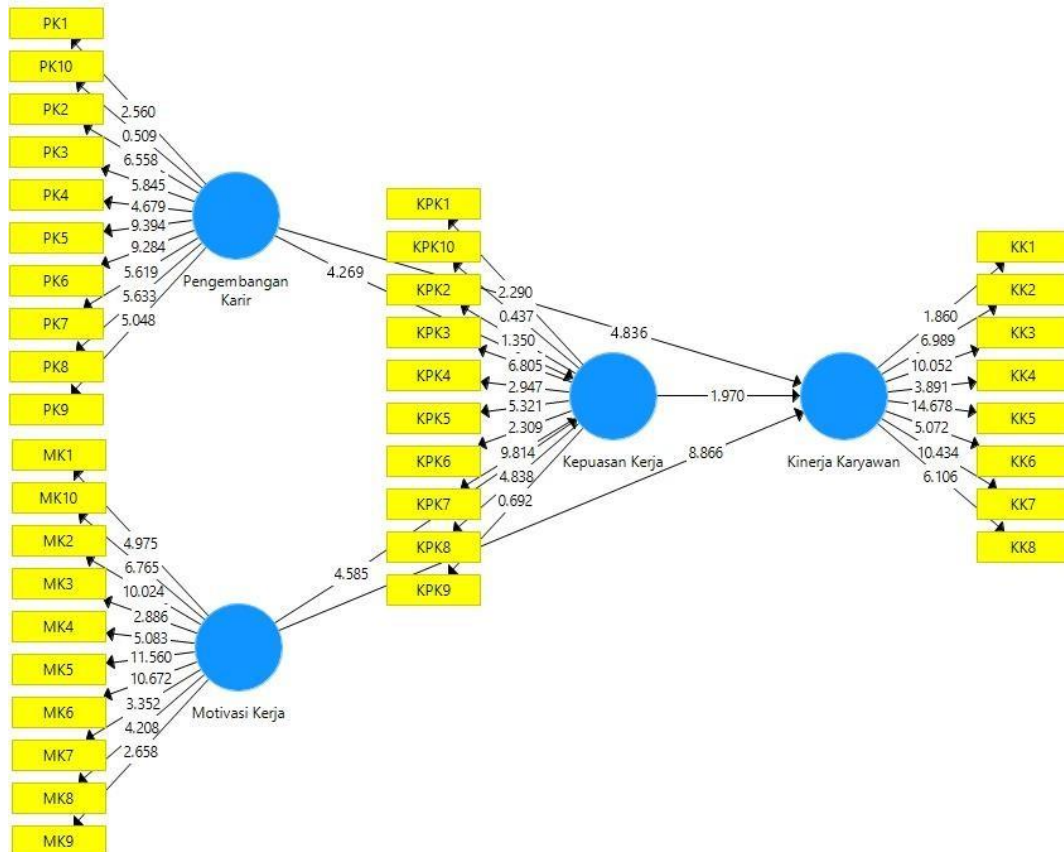
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,161	0,085	1,970	0,049
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,530	0,566	0,115	4,585	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,701	0,695	0,079	8,866	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,544	0,516	0,164	4,269	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,468	0,491	0,181	4,836	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,836$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,866$ dan $P-Value = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,269$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,585$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1,970$ dan $P-Values = 0.049 < 0.05$, artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)
 Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir), dan (X2/motivasi kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator

Z/kepuasan kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/pengembangan karir), dan (X2/motivasi kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

Tabel 4.16. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,589	0,593	0,154	5,644	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,507	0,506	0,130	5,248	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 5,248, dengan *P-Values* $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung X2 -> Z -> Y nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 5,644 dengan *P-Values* $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,161	0,085	1,970	0,049
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,530	0,566	0,115	4,585	0,000

Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,789	0,787	0,057	13,759	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,544	0,516	0,164	0,469	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,560	0,585	0,173	4,824	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,824 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 13,759 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karir dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,469 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,585 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 1,970 dengan $P-Values$ $0,049 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,836$ dan $P-Values$

0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya dilingkungan kerja. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki (Rivai, 2018).

Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016), (M. D. Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik, Sepang, Rotinsulu, & Sepang, 2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,866$ dan *P- Values* 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam operasional perusahaan, sehingga keberlanjutan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada dukungan dari tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Untuk meningkatkan

kepuasan kerja pegawai, perusahaan perlu memberikan motivasi yang efektif dan tepat sasaran. Ketika pegawai termotivasi dengan baik, mereka akan bekerja lebih giat dan dengan kesadaran penuh untuk memberikan hasil kerja yang optimal demi kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuannya. Menurut (Sutrisno, 2018), motivasi adalah suatu bentuk dorongan yang dapat menciptakan semangat atau motivasi untuk bekerja.

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai mengenai pentingnya tujuan pekerjaan agar dapat menumbuhkan minat pegawai terhadap tugas yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Dengan adanya minat, pegawai akan memiliki dorongan yang kuat untuk mengambil keputusan dan bertindak dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga mereka akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas dengan hasil kerjanya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kurnia & Sari, 2023); (Kurnia, Daulay & Nugraha, 2019); (Prayogi & Nursidin, 2018) (Tupti & Arif, 2020) (Gultom, 2014) (Syahputra et al, 2020) (Jufrizen & Sitorus, 2021) (Sembiring et al, 2020) (Adhan & Prayogi, 2021) (Prayogi & Lesmana, 2021); (Tupti & Arif, 2020); (Farisi & Paramita, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,269$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja. Dengan adanya pengembangan karir yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, seseorang akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh pengembangan karyawan dalam suatu pekerjaan, pengembangan karir memang pada dasarnya hal pokok yang harus di dapatkan oleh karyawan sehingga menjadi motivasi tersendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019); (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,585$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal. Faktor internal berasal dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri pribadi seseorang, sedangkan faktor eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor intern yang dikendalikan oleh manajer. Dengan demikian tenaga kerja dapat dimotivasi melalui banyak faktor, tidak

hanya uang atau keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan kerja yang berarti. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rasyid & Tanjung, 2020), (Meidita, 2019) dan (Handayani & Arianty, 2010), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan pada karyawan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1,970$ dan $P-Values$ 0,049 dengan taraf signifikan $0,049 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Parlindungan, Farisi, & Nurhayati, 2021), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018),

(Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,248$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan peningkatan pengembangan karir kepada karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja kepada karyawan. Dengan adanya pengembangan karir, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Budy & Hartini, 2017) dan (Utama, Kirana, & Subianto, 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,644$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pada dasarnya, motivasi kerja bertindak sebagai pemicu awal yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan memberikan kontribusi maksimal di tempat kerja. Teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan Maslow atau teori motivasi dua faktor Herzberg menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pribadi dapat meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang positif, pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.

Dalam konteks ini, (Robbins & Judge, 2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lusri & Siagian, 2017) dan (Helmida & Wardani, 2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 50 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
6. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.
7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PPKS perlu memberikan pelatihan manajemen waktu dan produktivitas kerja secara berkala. Membuat sistem monitoring kinerja berbasis target (*Key Performance Indicators/KPI*) yang jelas agar karyawan lebih disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan. Menyediakan *mentoring* atau *coaching* dari atasan langsung untuk membantu karyawan dalam mengatasi hambatan pekerjaan.
2. Membuka program pengembangan karier seperti pelatihan, seminar, atau kursus terkait penelitian dan teknologi kelapa sawit. Membuat jalur karier (*career path*) yang jelas, sehingga karyawan mengetahui peluang promosi dan perkembangan yang bisa dicapai. Meningkatkan sistem rotasi kerja (*job rotation*) agar karyawan memperoleh pengalaman baru di bidang yang berbeda.
3. Menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja seperti pemberian bonus, sertifikat apresiasi, atau penghargaan bulanan bagi karyawan berprestasi. Meningkatkan komunikasi manajemen dengan karyawan agar setiap pencapaian, sekecil apapun, tetap diakui. Memberikan *feedback* positif secara rutin sehingga karyawan merasa dihargai atas kontribusinya.
4. Melakukan evaluasi sistem kompensasi dan benefit agar sesuai dengan standar industri dan kebutuhan karyawan. Menyediakan kesempatan pelatihan lanjutan serta kerja sama dengan lembaga penelitian atau universitas untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Mengembangkan program kesejahteraan karyawan (seperti asuransi kesehatan, tunjangan pendidikan, dan beasiswa anak) sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi mereka.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor

yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner bergantung pada persepsi subjektif responden, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional atau pengalaman pribadi mereka pada saat mengisi kuesioner. Hal ini bisa menyebabkan bias dalam hasil penelitian.
3. Pengambilan data dilakukan pada periode waktu tertentu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi yang lebih dinamis di kemudian hari. Kondisi eksternal yang berubah dapat mempengaruhi hasil penelitian di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja. *Sintesa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 260–274.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Budy, D. A., & Hartini, H. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Inetrvening Pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 20(1), 63–73.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pt. Temprina Media Grafika.
- Farisi, S., & Paramita, D. (2020). The Effect Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance At Pt Telkom Access Gaharu Medan. *Injects: Internasional Journal Economic, Technology And Social Scincese*, 1(1), 129–140.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Fauzi, M., & Wakhidah, N. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 7(1), 72–86.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer O Partial Least Squares Structural Aquation Modeling (Pls-Sem)*. Washinton Dc: Sage Publication.
- Handayani, S., & Arianty, N. (2010). Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Akutansi Dan Bisnis*, 10(1), 104–117.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpee.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helmida, B. E., & Wardani, R. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Amman Mineral Nusa Tenggara. *Jurnal Media Bina Ilmiah*, 14(5), 2653–2660.
- Iskandar, I., & Yuhansyah, Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Iimiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskaf Fisip*, 14(2), 579–592.

- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Kurnia, E., Daulay, R., & Nugraha, F. (2019). Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365-372.
- Kurnia, E., & Sari, R. M. (2023). Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(1), 474–481. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i1.667>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Nasution, A. E., Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, Dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 194–199.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management And Business (Ncmab)*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (Ijeset)*, 1(1), 50–64.
- Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.

- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 677–689.
- Pesik, K. J., Sepang, J. L., Rotinsulu, J., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence Of Leadership Style And Motivation On The Performance Of Employees. *Conference On International Issues In Business And Economics Research (Ciiber 2019)*, 122–127.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (Pp. 216–222).
- Puspita, S., Sinarti, T., & Akila, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Kalidoni Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(2), 383–395.
- Rahadi, D. R., & Ocktaliani, C. (2019). Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Xyz. *Firm Journal Of Management Studies*, 4(2), 113–129.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi.). United Kingdom: Pearson.
- Romy, E., & Ardansyah, M. (2022). *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019a). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 64(1), 28–35.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2020). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sianipar, R., Simatupang, P., & Damanik, D. (2022). Hrm Policy In Human Resources Development And Employee Motivation And Their Effect On Employee Performance Mesir Ponsel Pematangsiantar. *Enrichment: Journal Of Management*, 12(2), 2370–2376.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Upp Stim Ykpn.
- Sinaga, S., Silaen, N. R., & Aprian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pelni Lhoksumawe. *Jurnal Darma Agung*, 29(3), 404–415.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. John Wiley: Sons Inc.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurna Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 13(1), 110–117.
- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence Of Discipline And Motivation On Employee Performance. *Injects: Internasional Journal Economic, Technology And Social Scinces*, 1(1), 61–69.
- Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2121). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Mandar; Management Development And Applied Research Journal*, 4(1), 106–111.
- Waloyo. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif*. Kresna Bina Insan Prima (Vol. 3).
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pt. Karyamanunggal Lithomas.
- Wibowo, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*. (Wibowo, Ed.) (5th Ed.). Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wirawan. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Indah Purnama (2105160111) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Kota Medan”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

1. No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ Sarjana ☐ Pascasarjana
4. Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 6-10 tahun
☐ >10 Tahun

Kienrja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang rapi dan sesuai standar					
2	Saya teliti dan berhati-hati dalam menyelesaikan setiap tugas					
	Kuantitas					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan					
4	Saya dapat menyelesaikan setiap tugas yang diberikan secara efisien dalam waktu kerja					
	Keandalan					
5	Saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat					
6	Saya mampu bekerja secara mandiri maupun dalam tim secara bertanggung jawab					
	Sikap					
7	Saya menunjukkan sikap profesional dan sopan dalam bekerja					
8	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dan loyal terhadap organisasi					

Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kemangkiran					
1	Saya jarang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas					
2	Saya selalu berusaha hadir tepat waktu setiap hari kerja					
	Keinginan Pindah					
3	Saya tidak memiliki keinginan untuk mencoba melamar kerja ditempat lain					
4	Saya merasa tempat kerja ini sudah sesuai dengan harapan saya					
	Kinerja Karyawan					
5	Saya merasa puas dengan hasil kerja yang saya capai sejauh ini					
6	Saya merasa didukung untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja					
	Rekan Kerja					
7	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang-rang di perusahaan					
8	saya selalu siap membantu saat dibutuhkan oleh tim					
	Kenyamanan Kerja Karyawan					
9	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini					
10	Saya merasa tenang dan aman selama menjalankan tugas di tempat kerja					

Pengembangan Karir (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perlakuan yang adil dalam berkarir					
1	Saya merasa semua karyawan diperlakukan adil dalam kesempatan pengembangan karir					
2	Proses promosi di tempat saya bekerja dilakukan secara objektif dan transparan					
	Kepedulian para atasan langsung					
3	Atasan saya memberikan arahan untuk pengembangan karir saya					
4	Atasan saya peduli terhadap kemajuan dan potensi saya di tempat kerja					
	Informasi tentang berbagai peluang promosi					
5	Saya mendapat informasi yang cukup mengenai peluang promosi di instansi ini					
6	Informasi tentang jalur karir disampaikan dengan jelas oleh manajemen					
	Adanya minat untuk dipromosikan					
7	Saya memiliki keinginan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi di masa depan					
8	Saya bersemangat mengikuti kegiatan yang mendukung promosi jabatan					
	Tingkat Kepuasan					
9	Saya merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir di tempat kerja saya					
10	Saya puas dengan perhatian organisasi terhadap jenjang karir karyawan					

Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kebutuhan Fisiologis					
1	Saya merasa gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar saya					
2	Saya bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan mendukung kesehatan fisik					
	Kebutuhan Rasa Aman					
3	Saya merasa aman secara fisik dan psikologis saat bekerja di PPKS					
4	Saya percaya perusahaan memiliki kebijakan yang melindungi hak-hak karyawan					
	Kebutuhan disukai					
5	Saya merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerja saya					
6	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan tim dan atasan					
	Kebutuhan Harga Diri					
7	Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan dalam pekerjaan					
8	Saya bangga menjadi bagian dari Pusat Penelitian Kelapa Sawit					
	Kebutuhan Pengembangan Diri					
9	Saya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian saya					
10	Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang memotivasi untuk berkembang					

Identitas Responden

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	47	62.7	62.7	62.7
	Perempuan	28	37.3	37.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	12	16.0	16.0	16.0
	Sarjana	50	66.7	66.7	82.7
	Pascasarjana	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	13	17.3	17.3	17.3
	6-10 Tahun	38	50.7	50.7	68.0
	> 10 Tahun	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden /Skor Angket

PENGEMBANGAN KARIR											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		X1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Kurang setuju	10	13.3	13.3	14.7
	Setuju	17	22.7	22.7	37.3
	Sangat setuju	47	62.7	62.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	15	20.0	20.0	20.0
	Setuju	28	37.3	37.3	57.3
	Sangat setuju	32	42.7	42.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Kurang setuju	22	29.3	29.3	30.7
	Setuju	30	40.0	40.0	70.7
	Sangat setuju	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	10.7	10.7	10.7
	Kurang setuju	17	22.7	22.7	33.3
	Setuju	24	32.0	32.0	65.3
	Sangat setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	5	6.7	6.7	8.0
	Kurang setuju	24	32.0	32.0	40.0
	Setuju	21	28.0	28.0	68.0
	Sangat setuju	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Tidak setuju	9	12.0	12.0	18.7
	Kurang setuju	14	18.7	18.7	37.3
	Setuju	20	26.7	26.7	64.0
	Sangat setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	8.0
	Kurang setuju	24	32.0	32.0	40.0
	Setuju	18	24.0	24.0	64.0
	Sangat setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Tidak setuju	9	12.0	12.0	18.7
	Kurang setuju	14	18.7	18.7	37.3
	Setuju	18	24.0	24.0	61.3
	Sangat setuju	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	5	6.7	6.7	8.0
	Kurang setuju	20	26.7	26.7	34.7
	Setuju	33	44.0	44.0	78.7
	Sangat setuju	16	21.3	21.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	10.7	10.7	10.7
	Tidak setuju	20	26.7	26.7	37.3
	Kurang setuju	21	28.0	28.0	65.3
	Setuju	10	13.3	13.3	78.7
	Sangat setuju	16	21.3	21.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.0	4.0	4.0
	Kurang setuju	11	14.7	14.7	18.7
	Setuju	18	24.0	24.0	42.7
	Sangat setuju	43	57.3	57.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	4.0	4.0	4.0
	Kurang setuju	20	26.7	26.7	30.7
	Setuju	24	32.0	32.0	62.7
	Sangat setuju	28	37.3	37.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.0	4.0	4.0
	Tidak setuju	11	14.7	14.7	18.7
	Kurang setuju	27	36.0	36.0	54.7
	Setuju	16	21.3	21.3	76.0
	Sangat setuju	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	8.0	8.0	8.0
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	13.3
	Kurang setuju	17	22.7	22.7	36.0
	Setuju	31	41.3	41.3	77.3
	Sangat setuju	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.0
	Kurang setuju	16	21.3	21.3	25.3
	Setuju	17	22.7	22.7	48.0
	Sangat setuju	39	52.0	52.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Kurang setuju	14	18.7	18.7	24.0
	Setuju	18	24.0	24.0	48.0
	Sangat setuju	39	52.0	52.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	6	8.0	8.0	9.3
	Kurang setuju	16	21.3	21.3	30.7
	Setuju	26	34.7	34.7	65.3
	Sangat setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	5	6.7	6.7	9.3
	Kurang setuju	18	24.0	24.0	33.3
	Setuju	27	36.0	36.0	69.3
	Sangat setuju	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Kurang setuju	22	29.3	29.3	36.0
	Setuju	22	29.3	29.3	65.3
	Sangat setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Kurang setuju	16	21.3	21.3	24.0
	Setuju	30	40.0	40.0	64.0
	Sangat setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Kurang setuju	21	28.0	28.0	29.3
	Setuju	15	20.0	20.0	49.3
	Sangat setuju	38	50.7	50.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	21	28.0	28.0	29.3
	Kurang setuju	21	28.0	28.0	57.3
	Setuju	11	14.7	14.7	72.0
	Sangat setuju	21	28.0	28.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	3	4.0	4.0	5.3
	Kurang setuju	19	25.3	25.3	30.7
	Setuju	27	36.0	36.0	66.7
	Sangat setuju	25	33.3	33.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Kurang setuju	28	37.3	37.3	44.0
	Setuju	25	33.3	33.3	77.3
	Sangat setuju	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	5	6.7	6.7	9.3
	Kurang setuju	17	22.7	22.7	32.0
	Setuju	21	28.0	28.0	60.0
	Sangat setuju	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Kurang setuju	26	34.7	34.7	37.3
	Setuju	27	36.0	36.0	73.3
	Sangat setuju	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	5.3
	Kurang setuju	26	34.7	34.7	40.0
	Setuju	24	32.0	32.0	72.0
	Sangat setuju	21	28.0	28.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	8.0	8.0	8.0
	Kurang setuju	27	36.0	36.0	44.0
	Setuju	26	34.7	34.7	78.7
	Sangat setuju	16	21.3	21.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Tidak setuju	18	24.0	24.0	30.7
	Kurang setuju	22	29.3	29.3	60.0
	Setuju	14	18.7	18.7	78.7
	Sangat setuju	16	21.3	21.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.3	9.3	9.3
	Tidak setuju	16	21.3	21.3	30.7
	Kurang setuju	20	26.7	26.7	57.3
	Setuju	21	28.0	28.0	85.3
	Sangat setuju	11	14.7	14.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Kinerja Karyawan									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Kurang setuju	9	12.0	12.0	14.7
	Setuju	37	49.3	49.3	64.0
	Sangat setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	8.0	8.0	8.0
	Kurang setuju	18	24.0	24.0	32.0
	Setuju	32	42.7	42.7	74.7
	Sangat setuju	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	3	4.0	4.0	5.3
	Kurang setuju	13	17.3	17.3	22.7
	Setuju	27	36.0	36.0	58.7
	Sangat setuju	31	41.3	41.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	11	14.7	14.7	16.0
	Kurang setuju	30	40.0	40.0	56.0
	Setuju	16	21.3	21.3	77.3
	Sangat setuju	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	3	4.0	4.0	5.3
	Kurang setuju	21	28.0	28.0	33.3
	Setuju	18	24.0	24.0	57.3
	Sangat setuju	32	42.7	42.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	6	8.0	8.0	9.3
	Kurang setuju	16	21.3	21.3	30.7
	Setuju	30	40.0	40.0	70.7
	Sangat setuju	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	8.0
	Kurang setuju	19	25.3	25.3	33.3
	Setuju	24	32.0	32.0	65.3
	Sangat setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

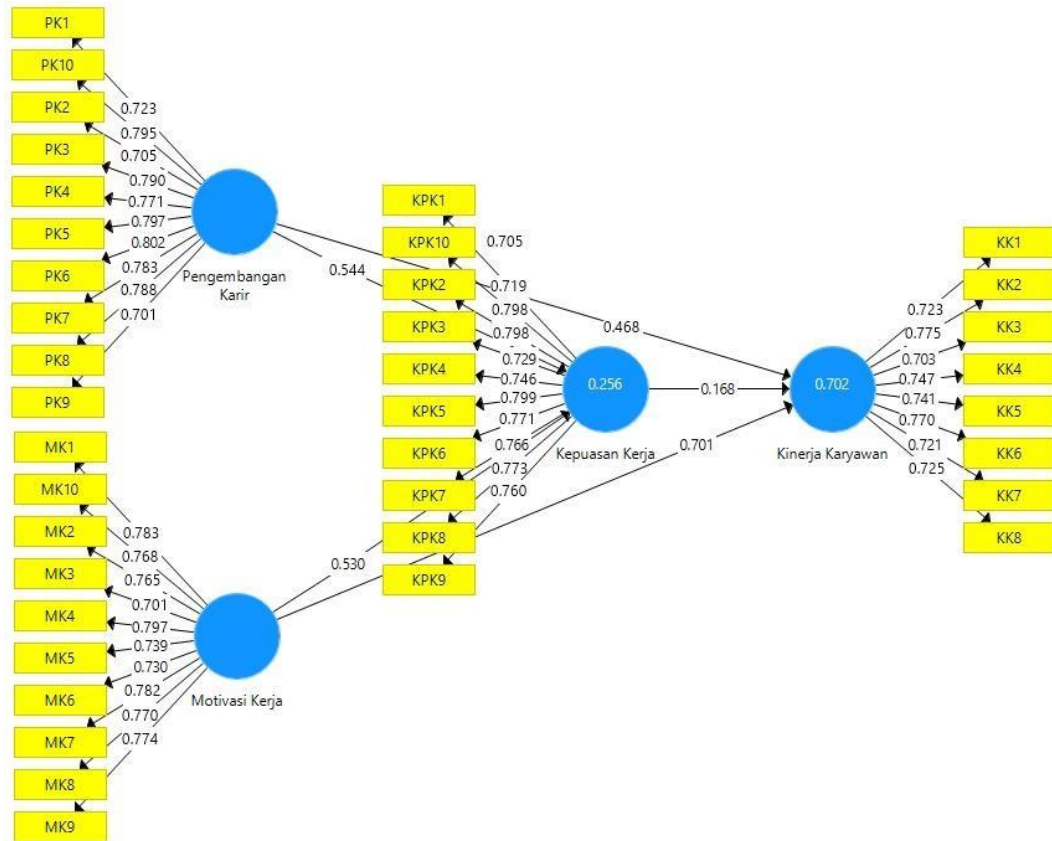
Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	8.0
	Kurang setuju	11	14.7	14.7	22.7
	Setuju	28	37.3	37.3	60.0
	Sangat setuju	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
KK1		0,723		
KK2		0,775		
KK3		0,703		
KK4		0,747		
KK5		0,741		
KK6		0,770		
KK7		0,721		
KK8		0,725		
KPK1	0,719			
KPK10	0,798			
KPK2	0,798			
KPK3	0,729			
KPK4	0,746			
KPK5	0,799			
KPK6	0,771			
KPK7	0,766			

KPK8	0,773			
KPK9	0,760			
MK1			0,783	
MK10			0,768	
MK2			0,755	
MK3			0,701	
MK4			0,797	
MK5			0,739	
MK6			0,730	
MK7			0,782	
MK8			0,770	
MK9			0,774	
PK1				0,723
PK10				0,795
PK2				0,705
PK3				0,790
PK4				0,771
PK5				0,797
PK6				0,802
PK7				0,783
PK8				0,788
PK9				0,701

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,547
Kinerja Karyawan	0,580
Motivasi Kerja	0,551
Pengembangan Karir	0,581

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,716
Kinerja Karyawan	0,757
Motivasi Kerja	0,786
Pengembangan Karir	0,800

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,747
Kinerja Karyawan	0,823
Motivasi Kerja	0,838
Pengembangan Karir	0,847

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,256	0,235
Kinerja Karyawan	0,702	0,689

F Square

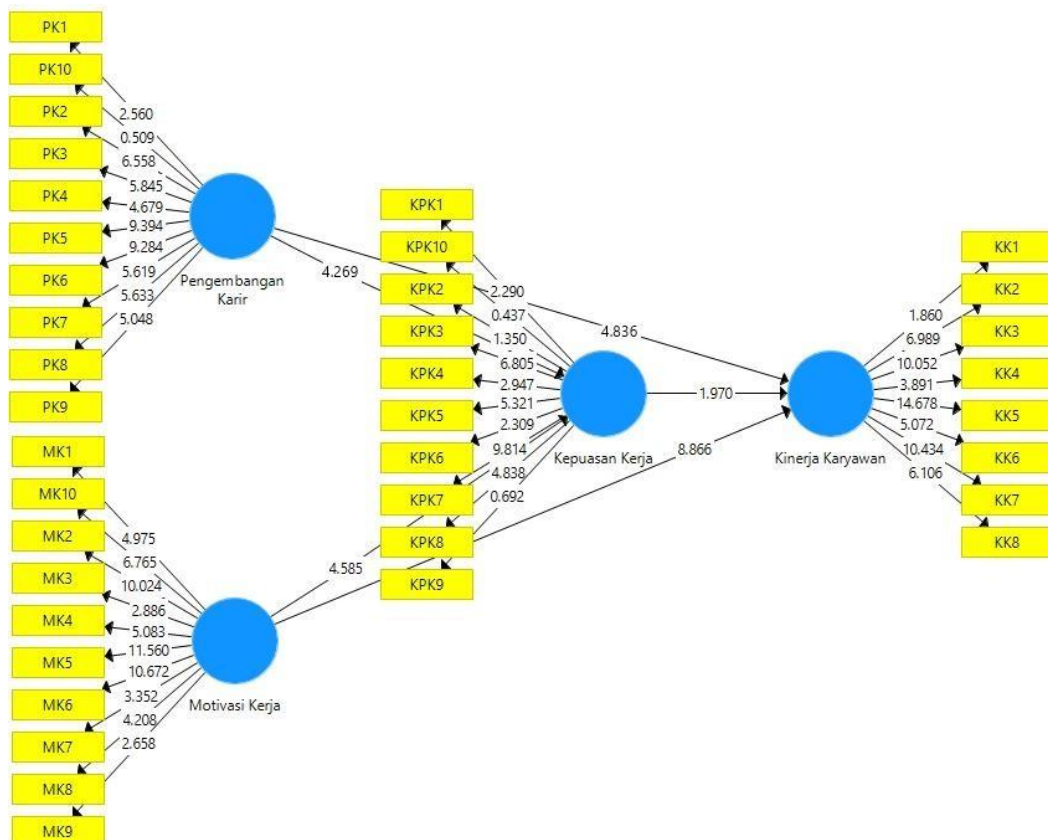
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,070
Motivasi Kerja	0,255	0,888
Pengembangan Karir	0,311	0,352

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,161	0,085	1,970	0,049
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,530	0,566	0,115	4,585	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,701	0,695	0,079	8,866	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,544	0,516	0,164	4,269	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,468	0,491	0,181	4,836	0,000

Gambar Direct Effect



Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,589	0,593	0,154	5,644	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,507	0,506	0,130	5,248	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,168	0,161	0,085	1,970	0,049
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,530	0,566	0,115	4,585	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,789	0,787	0,057	13,759	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,544	0,516	0,164	4,469	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,560	0,585	0,173	4,824	0,000

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden Kinerja Karyawan (Y)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	5	5	4
5	5	4	4	5	2	3	5
4	3	5	3	4	4	5	5
4	3	4	2	3	5	5	4
4	4	5	3	5	4	4	4
3	2	4	3	3	4	2	1
3	4	4	2	3	2	1	1
4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	4	5	4	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	2	5	5	4	5
4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	4
5	4	4	5	4	3	5	5
5	5	5	5	5	4	2	1
5	4	4	4	5	5	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	3	3	3	3	3	4

4	3	4	3	2	1	3	3
5	3	5	3	5	2	4	4
5	4	4	5	5	4	3	1
4	2	3	3	4	5	2	3
5	5	3	3	3	5	3	5
4	3	3	3	4	3	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	5	3	4
4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
2	3	3	3	3	4	4	4
4	5	4	3	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4
3	2	1	2	2	3	1	3
5	3	4	2	3	2	3	2
5	5	4	4	5	4	5	5
5	3	4	2	2	3	4	4
5	2	3	3	1	2	3	5
4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	5
4	4	5	3	5	5	5	5
4	4	4	3	5	5	4	4
3	4	5	2	5	5	5	4
4	4	5	3	5	4	4	4
4	5	5	2	4	4	5	4
4	5	4	3	5	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5
4	4	5	2	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	3	4
3	5	5	3	5	3	5	5
5	4	4	4	3	5	2	3
4	4	4	3	5	4	5	5
4	2	5	5	5	3	5	5
4	4	5	3	5	5	4	5
5	3	5	5	3	4	5	3
5	3	2	1	3	3	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4
3	4	3	5	3	3	5	5
5	3	5	5	3	4	3	5
4	5	5	5	4	3	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
5	3	5	5	5	4	3	5
4	3	5	4	5	5	3	3

4	3	2	2	3	2	3	2
4	4	5	3	5	5	4	4
5	4	5	3	4	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	5	4	3	5
4	4	5	3	5	4	4	4
4	5	5	2	4	4	5	4
4	5	4	3	5	5	4	5

Pengembangan Karir (X1)

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	5	3	5	3	4	5
5	5	3	4	3	5	3	5	3	5
4	3	4	3	4	2	4	2	4	2
5	5	4	4	3	4	3	4	5	5
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
5	4	3	2	1	1	4	5	3	2
3	4	3	4	3	2	3	2	3	2
5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	3	3	3	3	3	4	4
5	4	3	2	2	2	2	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
5	4	3	3	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	2
2	4	4	4	2	1	2	1	1	1
5	4	4	4	4	3	1	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	4	5	3	1	3	1	4	5
5	4	5	3	2	4	2	4	2	2
4	5	3	5	3	2	3	2	2	1
5	4	3	2	3	1	3	1	5	2
5	3	4	2	3	3	3	3	3	5
5	5	3	3	5	5	5	5	5	4
4	4	3	5	5	5	5	5	4	2
5	5	3	4	4	4	4	4	4	2
3	4	2	3	2	4	2	4	2	5
5	5	5	3	3	2	3	2	5	3
4	4	5	5	4	3	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	5	4	5	3	5

4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	4	3	5	3	5	3	2	1
3	3	4	5	3	4	3	4	3	3
5	5	5	5	4	4	1	4	4	2
5	4	3	2	3	3	3	3	5	3
5	4	3	5	3	2	3	2	2	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	3	4	3	4	2
5	4	4	5	4	4	4	5	4	2
5	5	4	4	5	5	5	5	4	3
5	5	4	4	5	5	5	5	4	2
4	4	5	4	3	2	3	2	5	2
4	3	3	2	4	1	4	1	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	1
4	3	3	2	3	2	3	2	3	1
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	2
5	5	4	5	3	5	3	5	4	2
4	5	5	5	4	4	4	4	3	1
5	5	4	5	3	5	3	5	4	5
5	3	4	5	4	5	5	5	4	3
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	5	4	5	5	2
5	5	4	3	5	5	5	5	5	3
3	4	5	3	5	3	5	5	5	3
5	5	3	4	3	4	3	4	3	3
5	5	4	5	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	4	3	4	3	3	5
5	5	4	3	4	5	4	5	4	3
4	4	3	4	2	3	5	3	3	4
3	4	4	4	5	5	5	5	4	3
5	3	4	5	3	5	3	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
5	3	5	3	3	5	3	5	3	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	2
5	4	5	4	5	5	5	5	5	2
4	4	5	5	4	4	5	3	4	3
5	3	5	3	4	4	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	1
4	3	3	2	3	2	3	2	3	1
5	5	4	5	5	4	5	1	5	4

Motivasi Kerja (X2)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	2	4	5	5	5	4	3
5	3	4	3	5	5	3	3	5	4
5	4	5	5	5	5	4	4	3	4
5	5	3	4	3	4	5	5	4	3
4	4	3	4	5	5	4	4	5	4
3	3	4	5	3	2	1	2	3	1
5	3	1	1	1	4	2	1	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	3	4	5	5	4	4	5	5
2	3	2	2	3	3	2	2	3	3
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	3	5
4	4	1	1	4	4	5	3	5	5
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	3	3	3	3	4	4
5	3	3	3	3	5	5	5	3	3
2	3	2	1	3	2	4	5	5	3
4	3	2	2	3	3	2	2	5	3
4	5	1	1	3	4	2	4	4	3
5	3	2	1	3	5	3	5	2	3
5	3	3	4	3	3	4	3	5	5
3	2	5	5	3	3	5	3	5	3
4	5	5	4	5	5	3	3	2	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
2	4	5	3	2	3	5	2	3	5
3	4	5	4	5	5	4	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5
5	4	4	3	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	3	2	3	5	2	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	2	4	5	5	2	3
3	2	3	2	4	3	5	2	4	5
4	4	3	4	5	5	3	4	3	4
5	5	3	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5

5	5	5	5	3	2	2	3	4	3
5	4	2	4	5	5	4	4	3	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	3	5	4	5	5	4	3	5
5	4	3	5	5	5	3	5	4	5
5	5	3	4	5	5	4	3	5	5
4	5	2	5	5	5	4	5	5	4
4	3	2	4	4	5	5	4	3	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	3	5
5	4	3	4	5	5	4	5	5	5
4	2	3	1	5	3	5	3	3	4
5	5	5	5	4	4	3	3	5	5
5	5	3	4	5	5	5	4	4	5
5	5	3	3	5	5	4	4	4	4
5	3	4	3	5	3	5	3	5	5
5	4	3	3	4	3	2	1	3	3
5	4	3	3	4	4	3	4	5	5
5	5	4	3	4	3	4	3	5	5
5	3	5	3	5	5	3	3	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	5	3	3	5	2	3
4	4	3	4	5	5	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	5	5	2	1
5	5	4	4	5	5	4	4	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	5	5	3	4	4	5	4	4
5	4	3	5	3	4	3	4	3	4
4	5	2	5	5	5	4	5	5	4
4	3	2	4	4	5	5	4	3	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5

Kepuasan Kerja (Z)

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6	KPK7	KPK8	KPK9	KPK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	3	3	5	3	5	3
5	5	4	3	5	5	4	4	3	5
4	2	5	3	4	3	3	3	3	2
5	4	3	3	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5	5	3	4
3	4	2	3	5	5	3	2	3	2
3	3	4	3	3	3	4	3	1	1
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5

5	4	5	3	4	4	4	4	3	3
5	3	3	2	4	4	4	4	3	3
5	3	5	4	4	4	4	4	3	2
3	2	5	4	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	2	4	3	5	3	3	2	1	4
5	5	4	5	4	5	3	4	1	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	3	2	5	5	3	2	3	2
3	3	4	4	3	3	4	5	3	4
4	2	5	4	5	4	5	4	2	4
5	3	2	3	1	3	2	3	1	2
5	3	5	5	3	3	5	3	2	1
5	5	3	4	3	5	3	4	5	4
5	2	5	5	4	3	5	3	2	3
5	5	5	5	5	4	4	3	4	3
3	2	1	3	2	2	1	3	2	3
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	2	4	4	5	4	4	5	3	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
4	2	4	4	5	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
5	3	3	4	2	3	4	2	3	3
3	3	4	5	3	4	3	2	1	2
3	4	5	5	4	3	4	4	3	2
5	4	3	3	4	4	3	5	5	3
3	2	5	4	2	3	1	3	2	4
3	2	4	3	5	4	4	3	5	2
4	2	5	4	4	3	5	4	5	5
4	2	3	3	4	3	3	4	2	1
5	5	3	3	2	2	2	3	3	4
3	1	4	3	4	3	3	4	2	2
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	5	5	2	2
5	5	4	3	5	5	5	5	2	3
5	3	5	4	5	4	5	4	3	2
4	2	4	3	5	4	5	4	2	1
5	4	4	4	5	4	3	2	5	4
5	2	4	4	5	5	4	5	2	1
5	5	3	2	5	5	3	3	5	2
5	5	5	4	5	3	5	3	5	3
5	3	4	2	1	3	4	3	5	4
5	5	4	3	5	5	4	4	2	4

5	2	5	3	5	4	3	4	4	3
3	2	5	4	5	4	4	3	5	5
3	4	3	5	3	5	3	5	3	3
3	4	5	3	4	3	5	3	3	5
3	4	3	5	3	4	3	3	5	5
3	3	5	5	3	3	4	5	3	3
5	5	3	4	5	4	5	4	5	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	3	5	3	5	3	4	3	2	5
5	3	5	5	3	3	5	5	3	3
3	2	4	3	5	5	4	3	2	2
3	2	3	3	2	3	3	4	5	5
5	5	5	4	3	4	3	3	2	1
5	5	4	5	5	3	4	3	2	1
5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
5	5	3	3	5	3	5	5	4	4
3	2	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	4	5	5	2	2
5	5	4	3	5	5	5	5	2	3