

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV
MEDAN**

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

**NAMA : ABDUL ISA HADI DAULAY
NPM : 2005160336
PRODI : 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



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diumumkan pada hari Sabtu, tanggal 13 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan setekusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : ABDUL ISA NADI DAULAY
NPM : 2005160336
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PERSEPSI BUKUM ORGANISASI
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA, IV MEDAN

Dinyatakan : Lulus Yudisium dan memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. RAHMANAH DAULAY, S.E., M.Si

Dr. FADLY ALHIN NASUTION, S.E., M.M.

Pembimbing

Assoc. prof. RAHMAD BAHAGIA, SE., M.Si

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris





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 : ABDUL ISA HADI DAULAY
NPM : 2005160336
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV MEDAN

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

Medan, September 2025

Pembimbing

RAHMAD BAHAGIA, SE., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

AGUSSANI, S.E., M.Sc.

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



UMSU
Unggul | Cordel | Terpuja

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : ABDUL ISA HADI DAULAY
NPM : 2005160336
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Perbaiki Fenomena / Fenomena belum Jelas	31/12/24	P
BAB 2	Perbaiki yang berkaitan dengan variabel	30/12/24	P
BAB 3	Tugas Akhir Jelas	21/2.24	P
BAB 4			
BAB 5			
Daftar Pustaka	Membuat	21/2.24	P
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc	11/9-25	P

Medan, September 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

DR. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si



UMSU

Unggul, Cerdas, Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : **ABDUL ISA HADI DAULAY**
NPM : 2105160336
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV MEDAN**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



ABDUL ISA HADI DAULAY

ABDUL ISA HADI DAULAY

ABSTRAK

PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Abdul Isa Hadi Daulay

Program Studi Manajemen

E-mail: abdulisahadyd@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan. pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. dan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 76 responden yang merupakan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja
Kinerja Karyawan

ABSTRACT

INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Abdul Isa Hadi Daulay

Management Study Program

E-mail: abdulisahadyd@gmail.com

The objective of this study is to examine and analyze the direct influence of perceived organizational support, career development, and job satisfaction on employee performance; the influence of perceived organizational support and career development on job satisfaction; and the indirect influence of perceived organizational support and career development on employee performance through job satisfaction. This research applies an associative research method with a sample of 76 respondents consisting of employees at PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Data were collected using a questionnaire, and data analysis was conducted using Partial Least Square (SmartPLS). The findings of this study indicate that perceived organizational support, career development, and job satisfaction have a significant direct effect on employee performance; perceived organizational support and career development have a significant effect on job satisfaction; and perceived organizational support and career development also have a significant indirect effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Career Development, Job Satisfaction, Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala, yang telah memberikan kesehatan serta Rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan”** Shalawat dan salam kepada Rasulullah Salallahu ‘Alaihi Wasallam, dengan segala keteladanan yang ada pada – Nya. Adapun tujuan penulis skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini tidak lepas dari bimbingan, motivasi dan serta bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besar Nya kepada:

1. Kedua orang tua, Ayahanda Khuwailid Daulay dan Ibunda tercinta Erlina Novita yang telah memberikan curahan kasih sayang, perhatian, pengorbanan, semangat, dan bimbingan serta doa yang tulus sehingga penulis mempunyai semangat dan kemauan yang keras dan bertanggung jawab.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M. AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Rahmad Bahagia, SE., M.Si selaku pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
10. Bapak/Ibu Pimpinan PT Perkebunan Nusantara IV Medan berserta seluruh karyawan yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan riset kepada penulis.
11. Sahabat seperjuangan Manajemen yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tugas akhir ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi penulis sendiri dan semoga Allah Subhanahu Wata'ala senantiasa meridhoi segala usaha penulis, *Aamiin ya rabbal'alaamiin*.

Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.

Medan, September 2025
Penulis

Abdul Isa Hadi Daulay
2005160336

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	10
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	11
2.1 Uraian Teoritis.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	11
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	16
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	20
2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi	24
2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi.....	24
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi....	25
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi	
Dukungan Organisasi.....	27
2.1.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi	28
2.1.3 Pengembangan Karir	29
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir	29
2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir	30
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan	
Karir	32
2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir.....	35
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	38
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	38
2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja.....	40
2.1.4.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	42
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	44
2.2 Kerangka Konseptual.....	47
2.3 Hipotesis.....	52

BAB 3 METODE PENELITIAN	54
3.1 Pendekatan Penelitian	54
3.2 Defenisi Operasional.....	54
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	55
3.4 Populasi Dan Sampel	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6 Teknik Analisis Data	58
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	64
4.1 Hasil Penelitian.....	64
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	64
4.1.2 Identitas Responden	64
4.1.3 Persentase Jawaban Responden	67
4.1.4 Analisis Variabel Penelitian	67
4.2 Analisis Data	73
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis</i> (<i>Outer Model</i>)	73
4.2.2 Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis</i> (<i>Inner Model</i>).....	77
4.3 Pembahasan	82
4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	82
4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	83
4.3.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	84
4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .	85
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.3.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	87
4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	88
BAB 5 PENUTUP	90
5.1 Kesimpulan.....	90
5.2 Saran	90
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Definisi Operasional.....	55
Tabel 3.2. Jadwal Penelitian.....	56
Tabel 3.3. Jumlah Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan	56
Tabel 3.4. Karakteristik Sampel	57
Tabel 3.5. Skala Likert.....	58
Tabel 4.1. Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir	65
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	66
Tabel 4.6. Skala Likert.....	67
Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan	67
Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Persepsi Dukungan Organisasi	69
Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir	70
Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	73
Tabel 4.11. <i>Outer Loading</i>	75
Tabel 4.12. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	76
Tabel 4.13. <i>Cronbach Alpha</i>	76
Tabel 4.14. <i>Composite Reliability</i>	76
Tabel 4.15. <i>R-Square</i>	77
Tabel 4.16. <i>F-Square</i>	78
Tabel 4.17. <i>Direct Effect</i>	79
Tabel 4.18. <i>Indirect Effect</i>	81
Tabel 4.19. <i>Total Effect</i>	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konspetual.....	52
Gambar 4.1. Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	75
Gambar 4.2. Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Identitas Responden

Lampiran 3 Distribusi Jawaban Responden

Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Kuesioner

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi akan memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Sebagai aset yang berharga, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu berprestasi, memiliki motivasi tinggi, dan mampu bekerja sebaik mungkin dalam mencapai tujuan. Hal ini membuat organisasi dituntut untuk bisa memperoleh dan mempertahankan karyawannya yang tidak hanya berkompotensi tinggi, tetapi juga berkepribadian baik dan loyalitas yang tinggi (Martono et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang tinggi seperti tingkat penjualan, produktivitas dan keuntungan yang tinggi. Dimana hasil kerja organisasi yang baik dapat ditunjukkan melalui kontribusi secara aktif karyawan pada organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2018). Pada dasarnya, perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana (Siswadi & Farisi, 2022). Untuk itu, setiap

perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, adapun beberapa faktor tersebut yaitu persepsi dukungan organisasi pengembangan karir dan kepuasan kerja (Azifah & Hidayati, 2022) & (Harahap & Tirtayasa, 2020) .

Persepsi Dukungan Organisasi atau biasa disebut persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dukungan organisasi kepada karyawan dapat ditunjukkan dengan cara, yaitu keadilan untuk karyawan, dukungan dari supervisor terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan dari organisasi kepada karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan (Mursidta, 2017).

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya,

memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Prayogi, Fahmi, & Nasution, (2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan akan dukungan yang diberikan organisasi maka akan semakin meningkat dan baik juga kinerja karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, tapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya demi terciptanya kinerja yang baik adalah dengan adanya pengembangan karir karyawan (Kasmir, 2019).

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). Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa

jabatannya berakhir sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian Faustyna & Jumani, (2015) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir di perusahaan yang sesuai harapan karyawan, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa diberi dukungan oleh organisasi dan mendapatkan kesempatan pengembangan karir yang memadai akan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan dedikasi dalam menjalankan tugas sehari-hari mereka. Keuntungan lainnya adalah bahwa karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja, di mana kolaborasi antarkaryawan dapat ditingkatkan. Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya

Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi

kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian Adhan et al., (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap karyawannya, begitu juga dengan salah satu perusahaan yang ada di Kota Medan yaitu PT Perkebunan Nusantara IV Medan. PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang agroindustri, terutama pengelolaan kelapa sawit, teh, dan kakao. Didirikan pada 11 Maret 1996 melalui penggabungan beberapa PTP, PTPN IV kini menjadi bagian dari holding Perkebunan Nusantara yang dikoordinasikan oleh PTPN III. Pada akhir 2023, PTPN V, VI, dan XIII resmi bergabung ke dalam PTPN IV, yang kemudian menjadi subholding PalmCo, salah satu produsen minyak kelapa sawit terbesar di dunia.

Perusahaan ini beroperasi di berbagai wilayah Indonesia dan berkomitmen menjadi agroindustri terintegrasi yang unggul dengan menjunjung nilai-nilai AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. PT Perkebunan Nusantara IV Medan memiliki misi “Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompeten dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani”. Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, ditemukan beberapa masalah mengenai kinerja dari karyawan. Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya.

Dari penilaian *key performance indicator* (KPI) yang ada di Perum PT Perkebunan Nusantara IV Medan masih terlihat kualitas dan kuantitas kerja yang kurang dari karyawan dimana masih ada target kerja yang belum tercapai, hal ini dikarenakan kurangnya komunikasi dan pemahaman yang jelas, beberapa karyawan tidak memahami dengan baik, jika ada kebingungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan, karyawan terkadang takut untuk bertanya karena takut dikatakan tidak berkompeten di bidangnya, hal ini menjadikan terlambatnya penyelesaian pekerjaan. Penting untuk memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pimpinan.

Lingkungan yang menganut paham sistem senioritas masih membudaya pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Akibatnya, beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi cukup lambat, sehingga junior yang memiliki kompetensi serta loyalitas yang besar terhadap perusahaan kurang terpenuhi keinginannya pada proses promosi/peningkatan jenjang karir. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa dukungan organisasi terhadap mereka belum berjalan secara maksimal. Persepsi inilah yang menunjukkan masih rendahnya dukungan organisasi terhadap karyawan.

Pengembangan karir yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Medan masih tergolong tidak terbuka, faktanya pemberian promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua karyawan tahu, proses seleksi untuk posisi kosong juga tidak transparan sehingga karyawan merasa perusahaan kurang adil dalam segi promosi jabatan, hal seperti inilah yang memicu penurunan kinerja karyawan karena kurang terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya.

Adanya perasaan kurang didukung oleh organisasi dan belum transparannya pengembangan karir menandakan kurangnya kesempatan karyawan untuk maju yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Karyawan yang merasa kurang dihargai atau diakui atas kontribusi mereka dapat merasa kurang termotivasi dan kehilangan kepuasannya.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan, maka dapat diidentifikasi masalah yang berkenaan dengan persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan yaitu :

1. Masih terlihat kualitas dan kuantitas kerja yang kurang dari karyawan ditandai adanya target yang belum tercapai dikarenakan karyawan terkadang tidak mau untuk bertanya karena takut dikatakan tidak berkompeten di bidangnya.
2. Beberapa karyawan yang masih bekerja sampai saat ini merasakan proses regenerasi ataupun pengembangan cukup lambat yang mengakibatkan mereka merasa kurang diberi dukungan oleh organisasi.
3. Belum adanya perlakuan yang adil dalam berkarir dikarenakan promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua karyawan tahu.

4. Kurangnya dukungan yang dirasakan karyawan baik atas kesejahteraannya maupun dukungan sosial menurunkan kepuasan kerja karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada variabel persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
3. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
4. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?

6. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
7. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan sebagai bahan masukan dan saran bagi perusahaan terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan perusahaan yang lebih baik lagi.

3. Manfaat untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan dasar bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih dalam topik sejenis, baik dengan menambahkan variabel lain, memperluas objek penelitian ke perusahaan berbeda, maupun menggunakan metode analisis yang lebih beragam sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih komprehensif serta memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Sebuah perusahaan atau organisasi selalu mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki informasi yang baik, karena perusahaan membutuhkan karyawan atau pekerja yang dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang baik untuk mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan setelah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut Rangkuti, (2017) Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga diartikan sebagai kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan (Nofriansyah, 2018)

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Jufrizen, 2017). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Kaswan, 2019).

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrino, 2017). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Dari beberapa pendapat diatas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Jufrizen, (2018) merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian, yaitu sebagai berikut (Rivai, 2018):

1) Penyesuaian Kompensasi

Membantu pengambilan keputusan dalam menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.

2) Keputusan penempatan

Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

5) Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

6) Evaluasi Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

7) Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

8) Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

10) Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut (Wibowo, 2020) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.

- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan
- 13) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Pendapat lain Mangkunegara, (2019) mengemukakan bahwa kegunaan dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut (Kasmir, 2019) adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan karyawan, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. karyawan harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki efikasi diri/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Efikasi diri adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan karyawan

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Adapun menurut Marwansyah, (2016), Faktor-faktor kinerja dikelompokkan ke dalam empat faktor, yaitu:

1) Pengetahuan atau Keterampilan

Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan perusahaan.

2) Lingkungan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan/ organisasi disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk, dan lain-lain.

3) Sumber Daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam perusahaan/organisasi juga menghambat kinerja karyawan.

4) Motivasi

Dalam bekerja karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi karyawan juga membutuhkan motivasi-motivasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara, (2019) dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan.
- 2) Faktor Motivasi.

Berikut penjelasan dari faktor-faktor tersebut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi

kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam keberhasilan utama organisasi atau disebut *critical success factors (CSF)* atau keberhasilan utama organisasi adalah area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi. Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2019), yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak menghasilkan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat

4) Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (*hypothetical construct*). Dikatakan demikian karena secara riil sikap tidak bisa dilihat dengan mata kepala, disentuh dengan tangan atau dirasakan dengan lidah. Untuk memahami sikap seseorang, yang bisa kita lakukan adalah

mendefinisikan atau menginterpretasikan apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang.

Adapun menurut (Moeheriono, 2019) menyatakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan menurut (Gomes, 2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan dibentuk oleh delapan indikator, yaitu:

1) Kuantitas Bekerja (*Quantity of work*)

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dan jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

2) Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas dan kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya.

3) Pengetahuan Kerja (*Job knowledge*)

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan luasnya pengetahuan mengenai keterampilan.

4) Kreativitas (*Creativeness*)

Yaitu keahlian gagasan dan kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) Kerjasama (*Cooperation*)

Yaitu kesediaan kerjasama dengan atasan dan kesediaan kerjasama dengan rekan kerja.

6) Dapat dipercaya (*Depentability*)

Yaitu kesadaran dalam hal kehadiran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu semangat dalam menyelesaikan tugas dan semangat mengerjakan tanggung jawabnya.

8) Kualitas pribadi (*Personal qualities*)

Yaitu kepemimpinan dan integritas pribadi yang dimiliki oleh karyawan.

2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut (Robbins & Judge, 2022) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka.

Persepsi dukungan organisasi berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana karyawan memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Dimana karyawan memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka sebagai individu.

Menurut Simarmata et al., (2021) persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*Value of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*). persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi

menilai kontribusi, member dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Mujiasih, 2015).

Persepsi dukungan organisasi menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Chee, Hui, Ding, Wen, & Teng, 2020).

Dari pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai seberapa percaya bahwa besar organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka serta bagaimana organisasi memberikan bantuan saat karyawan membutuhkan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), tujuan dan manfaat dari adanya persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen organisasi. Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen efektif karyawan terhadap organisasi.
- 2) Efek terkait pekerjaan. Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan nya, termaksud kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi dalam kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan karyawan. Persepsi dukungan organisasi

berkontribusi juga terhadap perasaan karyawan akan kompetensi dan nilainya sebagai karyawan, sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

- 3) Job Involvement (Keterlibatan Kerja). Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam suatu pekerjaan berhubungan dengan kompetensi karyawan. Dengan meningkatkan persepsi dukungan organisasi melalui peningkatan kompetensi karyawan, minat karyawan dalam pekerjaannya akan meningkat.
- 4) Kinerja. Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan yang dilakukan dapat melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut Xiu, Dauner, & McIntosh (2019), karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya, berikut manfaat yang didapat perusahaan jika karyawan merasa didukung oleh organisasi.

1) Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.

2) Peningkatan Kinerja

Yaitu karyawan merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang akan lebih baik dan lebih besar.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, baik faktor yang berasal dari pekerjaan maupun faktor dari lingkungan kerja. Simarmata et al., (2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan persepsi dukungan organisasi, yaitu:

1) Pelatihan

Yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2) Standar Kerja

Yaitu mendefenisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.

3) Peralatan dan teknologi

Merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

Sedangkan menurut Sigit (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

- 1) *Hallo Effect* (efek halo). adalah sebuah tambahan penilaian (judgement) kepada seseorang sehingga membuat kesimpulan yang tidak murni dari hasil persepsi yang dibuat.
- 2) *Attribution* (atribusi), yaitu tentang bagaimana seseorang mempersepsikan perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi dapat berasal dari internal yaitu kepribadian, motivasi atau kemampuan dan faktor eksternal yaitu pengaruh sosial dari orang lain.
- 3) *Stereotype* (Stereotip), merupakan sebuah persepsi terhadap sekelompok orang tersebut di kategorikan atau memberikan sifat kepada seseorang atas dasar sifat yang ada pada kelompok.
- 4) *Projction* (proyeksi), ialah mempresepsikan apa yang dilakukan seseorang dan persepsi itu digunakan untuk persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang diperbuat orang yang dipresepsikannya.

2.1.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2022), terdapat 3 indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penghargaan, dimana organisasi memberikan reward terhadap karyawan baik berupa gaji maupun kenaikan pangkat serta adanya penghargaan berupa motivasi dari supervisor.
- 2) Kepedulian, adanya bentuk rasa simpati supervisor terhadap karyawan dalam bentuk pertolongan atau perhatian
- 3) Kesejahteraan, karyawan dapat merasa sejahtera apabila mereka mendapatkan perlindungan baik berupa jaminan kesehatan maupun berbentuk salary atau bonus.

Adapun menurut Rhoades & Eisenberger (2002), terdapat beberapa indikator persepsi dukungan organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
- 2) Kondisi Kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
- 3) Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

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

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 (2014), 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 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 dikalangan 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 individualistic 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 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 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.

Sedangkan 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.

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).

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.

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, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 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 (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.

2.1.4.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi organisasi (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 organisasinya 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 organisasi, 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 (Robbins & Judge, 2022) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan produktivitas: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, karena mereka merasa termotivasi dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Meningkatkan kualitas kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih memperhatikan kualitas kerja mereka, karena mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi.
- 3) Menurunkan tingkat absensi: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih jarang absen atau bolos dari pekerjaan. Hal ini dapat membantu mengurangi biaya yang timbul akibat absensi karyawan.
- 4) Meningkatkan retensi karyawan: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bertahan dalam organisasi, karena mereka merasa terikat dan loyal terhadap perusahaan. Hal ini dapat membantu mengurangi biaya yang timbul akibat pergantian karyawan.
- 5) Meningkatkan kepuasan pelanggan: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, karena mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra positif organisasi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak 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. Perbedaan kebutuhan karyawan tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Iskandar & Yuhansyah (2018), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut (Spector, 2019), kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut :

1) Gaji dan tunjangan

Faktor ini sering kali dianggap sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang memadai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2) Lingkungan kerja

Faktor lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor seperti keamanan, kenyamanan, dan keramahan rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

3) Kepemimpinan dan manajemen

Gaya kepemimpinan dan manajemen yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi ketika mereka merasa didukung dan dihargai oleh pimpinan dan manajemen.

4) 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.

5) 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.

Sedangkan menurut (Afandi, 2021), ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

- 2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaanya.
- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.
- 4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.

Komponen genetis (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetis.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada karyawan tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Sisca et al., (2020), 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 organisasi.

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.

Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya (Hasibuan, 2019). Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang.

1) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban

2) Moral kerja

Moral kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan

3) *Turnover*

Turnover merupakan aliran pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi

Indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Sudaryo, Aribowo, & Sofiati (2018), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

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.

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.

2.2 Kerangka Konspetual

2.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Prayogi et al., 2022) (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020) dan (Lukiyana & Yusuf, 2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 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 & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016), (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.

2.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2020). Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dimana semakin tinggi dukungan yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Dimana ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawan terlebih pada karyawan yang berprestasi serta memberikan *feedback* yang sesuai dengan kinerja karyawan maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rais & Parmin, 2020), (Kusuma, Wiyono, & Lukitaningsih, 2020), (Aprillia & Mukti, 2018) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 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.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sangadji & Sopiah (2018), kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah

pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, Samboja & Jufrizen, 2022), (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021) (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), (Jufrizen, 2017), (Adhan, Jufrizen, Prayogi & Siswadi, 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Siagian & Khair, 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

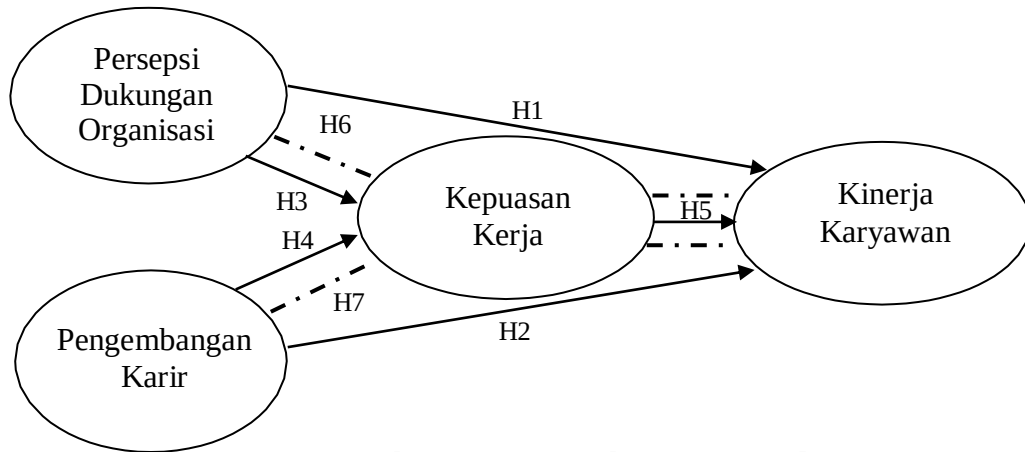
Berdasarkan hasil referensi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan bisa bekerja dengan baik karena kontribusi perusahaan yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman memicu semangat kerja karyawan bertambah dan membuat karyawan bertahan pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang lama. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang terjadi diperusahaan maka semakin tinggi juga kepuasan kerja pada karyawan sehingga karyawan akan terus giat dalam mengerjakan pekerjaannya dan pada akhirnya kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswanti & Pratiwi, 2020), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Najra et al., 2023), (Mursidta, 2017), yang menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.2.7 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

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. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015), hipotesis merupakan jawaban sementara yang mewakili pernyataan pada penelitian tentang masalah yang dipertanyakan dalam rumusan masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
4. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
6. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

7. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Di dalam penelitian ini digunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi et al., 2015).

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistic (Sugiyono, 2020).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan rumusan tentang ruang lingkup dan juga ciri-ciri suatu konsep yang menjadi pokok pembahasan serta penelitian suatu karya ilmiah. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator variabel – variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu, proses ini juga dimaksud untuk menentukan skala pengukuran dari masing masing variabel. Secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
Persepsi Dukungan Organisasi (X1)	Persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka (Robbins & Judge, 2022).	1. Penghargaan 2. Kepedulian 3. Kesejahteraan (Robbins & Judge, 2022)
Pengembangan Karir (X2)	Menurut, pengembangan karir adalah upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya (Handoko, 2020)	1. Perlakuan yang adil dalam berkarir 2. Kepedulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat kepuasan (Siagian, 2019)
Insentif (X3)	Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Sunyoto, 2018).	1. Isi pekerjaan 2. Supervise 3. Kesempatan untuk maju 4. Upah 5. Rekan kerja (Sisca et al., 2020)

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan, Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

3.3.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini direncanakan dan dimulai pada bulan Maret 2024 sampai September 2025. Yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Mar 2024				Apr 2024				Mei 2024				Agustus 2025				September 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi	■																			
	a. Identifikasi masalah		■																		
	b. Pengajuan Judul			■	■	■															
	c. Penyusunan Tugas akhir					■	■	■	■												
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Tugas akhir								■												
	b. Seminar Tugas akhir									■											
	c. Revisi Tugas akhir										■	■	■								
3	Penyusunan Laporan																				
	a. Pengebaran Angket												■	■	■						
	b. Pengumpulan Data														■						
	c. Penyusunan Skripsi															■	■	■	■		
	d. Sidang Skripsi																		■		

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

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 (Sugiyono, 2020). Populasi yang berada di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan Medan sebanyak 311 karyawan.

Tabel 3.3. Daftar Jumlah Karyawan PTPN IV Medan

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Keuangan Dan Akuntansi	34
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27
3	Pengadaan Dan Umum	57
4	Perencanaan Dan Sustainability	15
5	Satuan Pengawasan Intern	20
6	Sumber Daya Manusia	23
7	Sekretariat Perusahaan	49
8	Tanaman	40
9	Teknik Dan Pengolahan	46
	Jumlah	311

Sumber: Personalia PT Perkebunan Nusantara IV 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

$$n = \frac{311}{1 + 311 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 75,66$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 76 orang.

Tabel 3.4. Karakteristik Sampel

No	Nama Bagian	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Keuangan Dan Akuntansi	34	$76 \times 34 / 311 = 8$
2	Optimalisasi Anak Perusahaan Dan Aset	27	$76 \times 27 / 311 = 7$
3	Pengadaan Dan Umum	57	$76 \times 57 / 311 = 13$
4	Perencanaan Dan Sustainability	15	$76 \times 15 / 311 = 4$
5	Satuan Pengawasan Intern	20	$76 \times 20 / 311 = 5$
6	Sumber Daya Manusia	23	$76 \times 23 / 311 = 6$
7	Sekretariat Perusahaan	49	$76 \times 49 / 311 = 12$
8	Tanaman	40	$76 \times 40 / 311 = 10$
9	Teknik Dan Pengolahan	46	$76 \times 46 / 311 = 11$
	Jumlah	311	76

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkapkan atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Juliandi et al., 2015). Peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal hal yang berhubungan dengan penelitian secara langsung.
2. Wawancara adalah proses tanya jawab penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka secara langsung informasi atau keterangan.
3. Angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini angket di bagikan secara online atau menggunakan google form yang ditujukan kepada para karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Kuesioner ini menggunakan skala likert dan setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi jawaban, yaitu:

Tabel 3.5. Skala Likert

Pernyataan	Bobot Nilai (Skor)
Sangat Setuju = SS	5
Setuju = S	4
Kurang Setuju = KS	3
Tidak Setuju = TS	2
Sangat Tidak Setuju =STS	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (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 konstruknya) 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*), dan (2) analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). 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 empat 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 et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

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 tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

3.6.2.1 *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) Nilai (adjusted) = 0.75 $\rightarrow$ model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 $\rightarrow$ model adalah *moderate* (sedang).
- 3) Nilai (adjusted) = 0.25 $\rightarrow$ model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2021).

3.6.2.2 *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). 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 $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat 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).

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/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dan (2) jika nilai *P-*

Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y).

3) *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 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 6 pernyataan untuk variabel persepsi dukungan organisasi (X1), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 76 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	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 49 (64,5%) orang karyawan laki-laki dan perempuan sebanyak 27 (35,5%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV-Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV-Medan lebih condong pada pekerjaan yang umumnya lebih banyak diisi oleh laki-laki, baik dari segi fisik maupun teknis.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	23	30.3	30.3	30.3
	31-40 Tahun	32	42.1	42.1	72.4
	> 40 Tahun	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 32 (42,1%) orang karyawan yang berusia 31-40 tahun, 23 (30,3%) orang karyawan yang berusia 20-30 tahun, dan 21 (27,6%) orang karyawan yang berusia di atas 40 tahun. Hal ini menandakan mayoritas karyawan berada pada rentang usia 31-40 tahun, yang umumnya dianggap sebagai usia produktif dengan tingkat energi dan pengalaman yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kerja.

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (77,6%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana, 12 (15,8%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, dan 5 (6,6%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Hal ini menandakan perusahaan cenderung merekrut karyawan dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi, khususnya lulusan

Sarjana. Artinya perusahaan mengutamakan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	34.2	34.2	34.2
	5-10 Tahun	39	51.3	51.3	85.5
	> 10 Tahun	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (51,3%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 5-10 tahun, 26 (34,2%) orang karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 Tahun, dan 11 (14,5%) orang yang bekerja selama lebih dari 10 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama 5-10 tahun. Karyawan dengan masa kerja 5-10 tahun umumnya sudah memiliki pengalaman dan keahlian yang mendalam dalam bidang mereka. Mereka telah melalui berbagai pelatihan dan pengalaman praktis yang membuat mereka lebih mahir dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan.

4.1.2.5 Status Pernikahan

Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 65 (85,5%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 11 (14,5%) orang karyawan yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas

responden adalah karyawan yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah cenderung memiliki kematangan emosional dan stabilitas yang lebih tinggi, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas mereka di tempat kerja.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.6. 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 tertinggi 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 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	10,5	34	44,7	20	26,3	10	13,2	4	5,3	76	100
2	9	11,8	22	28,9	33	43,4	8	10,5	4	5,3	76	100
3	12	15,8	38	50	20	26,3	5	6,6	1	1,3	76	100
4	20	26,3	28	36,8	18	23,7	5	6,6	5	6,6	76	100
5	13	17,1	22	28,9	29	38,2	9	11,8	3	3,9	76	100
6	12	15,8	24	31,6	27	35,5	8	10,5	5	6,6	76	100
7	21	27,6	33	43,4	17	22,4	1	1,3	4	5,3	76	100
8	12	15,8	33	43,4	13	17,1	16	21,1	2	2,6	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan bahwa:

- 1) Jawaban responden saya menghasilkan kerja yang berkualitas tinggi dengan tingkat kesalahan yang minimal mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 44,7%.
- 2) Jawaban responden saya mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas secara keseluruhan mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 43,4%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50%.
- 4) Jawaban responden saya menunjukkan peningkatan produktivitas dengan menyelesaikan lebih banyak tugas dalam periode waktu yang sama mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 36,8%.
- 5) Jawaban responden saya konsisten dalam memenuhi tanggung jawab dan komitmen yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 38,2%.
- 6) Jawaban responden terpercaya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan akurasi dan ketepatan waktu mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 35,5%.
- 7) Jawaban responden menunjukkan sikap profesional yang baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pelanggan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,4%.
- 8) Jawaban responden saya memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah dan bersedia untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,4%.

4.1.4.2 Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	26,3	40	52,6	11	14,5	1	1,3	4	5,3	76	100
2	22	28,9	32	42,1	14	18,4	4	5,3	4	5,3	76	100
3	16	21,1	33	43,4	15	19,7	8	10,5	4	5,3	76	100
4	10	13,2	25	32,9	24	31,6	11	14,5	6	7,9	76	100
5	14	18,4	33	43,4	21	27,6	1	1,3	7	9,2	76	100
6	17	22,4	28	36,8	22	28,9	6	7,9	3	3,9	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel persepsi dukungan organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,6%.
- 2) Jawaban responden saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di perusahaan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 42,1%.
- 3) Jawaban responden perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,4%.
- 4) Jawaban responden saya merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 32,9%.
- 5) Jawaban responden perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,4%.

- 6) Jawaban responden perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,8%.

4.1.4.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

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

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	19,7	31	40,8	17	22,4	5	6,6	8	10,5	76	100
2	11	14,5	24	31,6	27	35,5	9	11,8	5	6,6	76	100
3	20	26,3	28	36,8	20	26,3	6	7,9	2	2,6	76	100
4	17	22,4	31	40,8	21	27,6	5	6,6	2	2,6	76	100
5	19	25	29	38,2	19	25	7	9,2	2	2,6	76	100
6	15	19,7	36	47,4	16	21,1	7	9,2	2	2,6	76	100
7	15	19,7	24	31,6	19	25	8	10,5	10	13,2	76	100
8	16	21,1	21	27,6	30	39,5	4	5,3	5	6,6	76	100
9	12	15,8	26	34,2	23	30,3	9	11,8	6	7,9	76	100
10	14	18,4	33	43,4	21	27,6	1	1,3	7	9,2	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

- 1) Jawaban responden keadilan dalam kesempatan karir diberlakukan secara konsisten di organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 40,8%.
- 2) Jawaban responden kriteria untuk penilaian karir di tempat kerja ini didasarkan pada keadilan dan objektivitas mayoritas responden menjawab setuju sebesar 31,6%.
- 3) Jawaban responden atasan terlibat aktif dalam memberikan dukungan untuk pengembangan karir mayoritas responden menjawab setuju sebesar 36,8%.

- 4) Jawaban responden atas peduli terhadap perkembangan karir saya di organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 40,8%.
- 5) Jawaban responden saya memiliki akses yang cukup terhadap informasi tentang berbagai peluang promosi di organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 38,2%.
- 6) Jawaban responden organisasi menyediakan informasi yang memadai tentang peluang promosi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 47,4%.
- 7) Jawaban responden saya siap untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan posisi karir saya di organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 31,6%.
- 8) Jawaban responden saya merasa termotivasi dan tertarik untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. mayoritas responden menjawab setuju sebesar 39,5%.
- 9) Jawaban responden saya merasa puas dengan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 34,2%.
- 10) Jawaban responden PTPN IV Medan memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan karir saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 43,4%.

4.1.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

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

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	18,4	27	35,5	24	31,6	5	6,6	6	7,9	76	100
2	12	15,8	30	39,5	18	23,7	14	18,4	2	2,6	76	100
3	21	27,6	48	63,2	3	3,9	2	2,6	2	2,6	76	100
4	21	27,6	36	47,4	12	15,8	4	5,3	3	3,9	76	100
5	18	23,7	21	27,6	23	30,3	12	15,8	2	2,6	76	100
6	21	27,6	41	53,9	5	6,6	5	6,6	4	5,3	76	100
7	22	28,9	47	61,8	3	3,9	2	2,6	2	2,6	76	100
8	21	27,6	36	47,4	10	13,2	6	7,9	3	3,9	76	100
9	20	26,3	20	26,3	22	28,9	12	15,8	2	2,6	76	100
10	23	30,3	40	52,6	4	5,3	5	6,6	4	5,3	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 35,5%.
- 2) Jawaban responden pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban mayoritas responden menjawab setuju sebesar 39,5%.
- 3) Jawaban responden pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 63,2%.
- 4) Jawaban responden pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 44,7%.
- 5) Jawaban responden karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini mayoritas responden menjawab kurang setuju sebesar 30,3%.

- 6) Jawaban responden adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap mayoritas responden menjawab setuju sebesar 53,9%.
- 7) Jawaban responden gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab setuju sebesar 61,8%.
- 8) Jawaban responden tunjangan hari raya yang diberikan oleh instansi sesuai dengan masa kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 47,4%.
- 9) Jawaban responden rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju sebesar 28,9%.
- 10) Jawaban responden adanya kerjasama yang baik antara karyawan didalam organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 52,6%.

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:

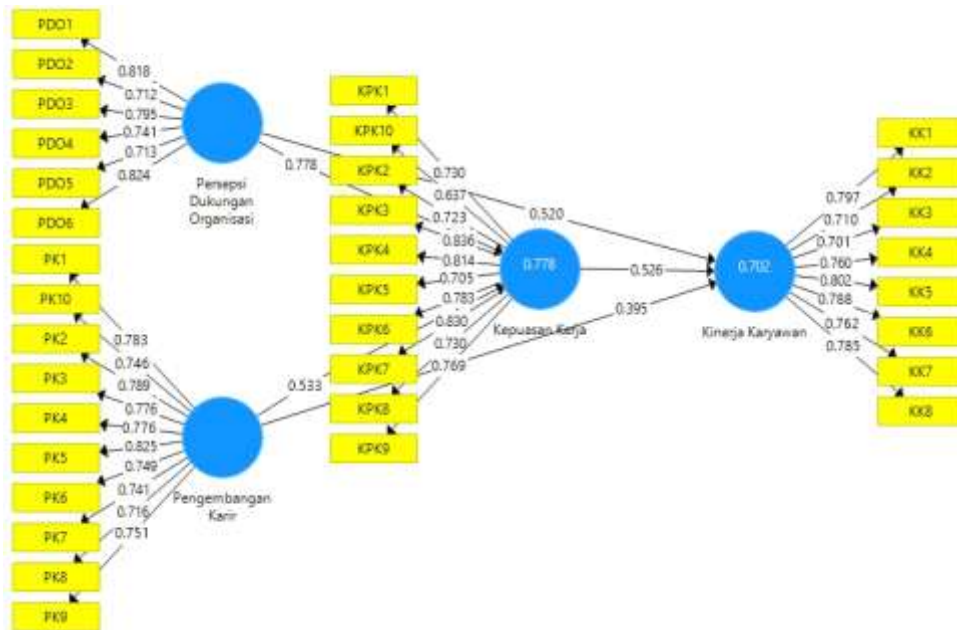
4.2.1.1 Convergent Validity

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 4.11. Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir	Persepsi Dukungan Organisasi
KK1		0,797		
KK2		0,710		
KK3		0,701		
KK4		0,760		
KK5		0,802		
KK6		0,788		
KK7		0,762		
KK8		0,785		
KPK1	0,730			
KPK10	0,737			
KPK2	0,723			
KPK3	0,836			
KPK4	0,814			
KPK5	0,705			
KPK6	0,783			
KPK7	0,830			
KPK8	0,730			
KPK9	0,769			
PDO1				0,818
PDO2				0,712
PDO3				0,795
PDO4				0,741
PDO5				0,713
PDO6				0,824
PK1			0,783	
PK10			0,746	
PK2			0,789	
PK3			0,776	
PK4			0,776	
PK5			0,825	
PK6			0,749	
PK7			0,741	
PK8			0,716	
PK9			0,751	

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 0,50.

Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,551
Kinerja Karyawan	0,528
Pengembangan Karir	0,505
Persepsi Dukungan Organisasi	0,548

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 4.13. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,870
Kinerja Karyawan	0,832
Pengembangan Karir	0,889
Persepsi Dukungan Organisasi	0,832

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 4.14. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,898
Kinerja Karyawan	0,872
Pengembangan Karir	0,910
Persepsi Dukungan Organisasi	0,877

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 4.15. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,778	0,772
Kinerja Karyawan	0,702	0,689

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-square* Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.689 Artinya kemampuan variabel persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 68,9% dengan demikian model tergolong sedang. *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.772. Artinya kemampuan variabel persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 77,2% dengan demikian model tergolong kuat.

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 4.16. *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,206
Kinerja Karyawan		
Pengembangan Karir	0,035	0,222
Persepsi Dukungan Organisasi	1,195	0,225

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

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

- 1) Variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai= 0,225, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki nilai= 0,222, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 1,195, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai = 0,035, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0,206, maka efek yang sedang 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 $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan; dan Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. Direct Effect

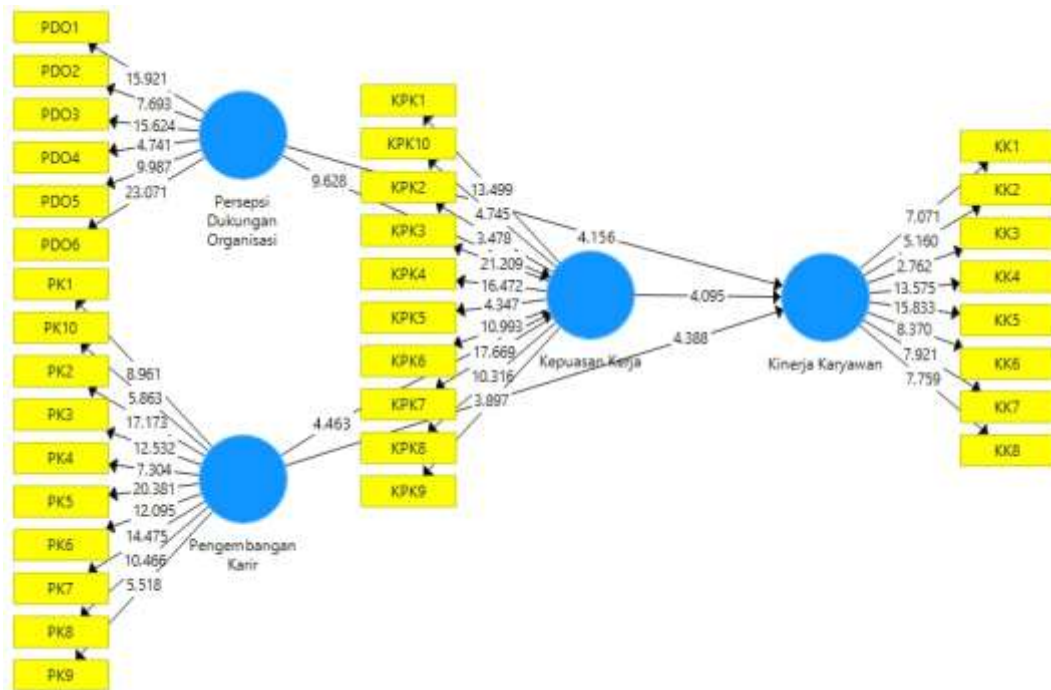
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,520	0,513	0,125	4,156	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,395	0,405	0,090	4,388	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,778	0,781	0,081	9,628	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,533	0,534	0,191	4,463	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,526	0,517	0,129	4,095	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) X_1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,156$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) X_2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,388$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) X_1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 9,628$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.
- 4) X_2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,463$ dan $P\text{-Value} = 0,000 < 0.05$ artinya, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y: nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,095$ dan $P-Values = 0,000 < 0.05$, 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 terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (Juliandi, 2018) adalah:

- 1) Jika nilai $P-Values < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator kepuasan kerja, memediasi pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan.
- 2) Jika nilai $P-Values > 0.05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator kepuasan kerja, tidak memediasi pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.18. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,409	0,402	0,104	3,934	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,470	0,470	0,153	4,318	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung X1 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,934, dengan $P-Values$ $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung X2 -> Z -> Y nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 4,318 dengan $P-Values$ $0,000 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir 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 4.18. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,526	0,517	0,129	4,095	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,533	0,534	0,191	4,463	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,465	0,475	0,094	4,936	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,778	0,781	0,081	9,628	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,390	0,390	0,098	3,979	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,979 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,936 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 9,628 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan pengembangan karir dan kepuasan kerja nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,463 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 4,095 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,156$ dan $P-Values$ $0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan, dukungan organisasi dapat berupa peluang pengembangan, pelatihan, mentoring, atau dukungan dalam mencapai tujuan karir jangka panjang. Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting karena sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan menunjukkan dukungan lebih tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat dicapai jika suatu organisasi mampu memahami karakter karyawannya, memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat secara langsung dengan rekan kerja maupun atasan, menolong dan membantu karyawan, serta memberikan pengarahan yang jelas saat karyawan bekerja maupun ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja (Pratiwi & Muzakki, 2021).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Prayogi et al., 2022) (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020) dan (Lukiyana & Yusuf, 2022) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,388$ 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 (Daulay & Handayani, 2021); (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016), (Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga et al., 2021), (Pesik et al., 2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 9,628$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2020). Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dimana semakin tinggi dukungan yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Dimana ketika perusahaan memberikan dukungan

terhadap karyawan terlebih pada karyawan yang berprestasi serta memberikan *feedback* yang sesuai dengan kinerja karyawan maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rais & Parmin, 2020), (Kusuma et al., 2020), (Aprillia & Mukti, 2018) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,463$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat 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.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,095$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sangadji & Sopiah (2018), kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan. Ketika karyawan merasah sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, Samboja & Jufrizen, 2022), (Parlindungan, Farisi & Nurhayati, 2021) (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Jufrizen & Intan, 2021), (Jufrizen, 2017), (Adhan, Jufrizen, Prayogi & Siswadi, 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Siagian & Khair, 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,934$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil referensi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan bisa bekerja dengan baik karena kontribusi perusahaan yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman memicu semangat kerja karyawan bertambah dan membuat karyawan bertahan pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang lama. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang terjadi diperusahaan maka semakin tinggi juga kepuasan kerja pada karyawan sehingga karyawan akan terus giat dalam mengerjakan pekerjaannya dan pada akhirnya kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswanti & Pratiwi, 2020), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Najra et al., 2023), (Mursidta, 2017), yang menyimpulkan bahwa

persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,318$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

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.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 76 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
3. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
6. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

5.2 Saran

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

1. Perusahaan sebaiknya membangun budaya kerja yang terbuka melalui komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, serta menyediakan forum diskusi rutin atau mentoring agar karyawan tidak takut bertanya dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. PT Perkebunan Nusantara IV perlu mempercepat program pelatihan, pengembangan karier, dan regenerasi dengan memberikan kesempatan lebih luas untuk mengikuti training, workshop, maupun program rotasi jabatan agar karyawan merasa didukung dan termotivasi.
3. Perusahaan sebaiknya menciptakan sistem promosi yang lebih transparan berbasis kinerja (performance-based promotion) dengan indikator yang jelas, terbuka, dan dapat diakses seluruh karyawan sehingga mengurangi rasa ketidakadilan dalam berkarier.
4. Manajemen perlu meningkatkan dukungan kesejahteraan melalui pemberian kompensasi yang adil, fasilitas kesehatan, penghargaan atas prestasi, serta memperkuat dukungan sosial di lingkungan kerja agar kepuasan dan loyalitas karyawan semakin meningkat.

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 persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, 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.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep Dan Indikator*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Alfiana, D. (2020). Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 839.
- Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Perceived Organization Support (Pos) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal Dan Umkm*, 1(1), 19–26.
- 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.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 50(4), 167–177.
- Azifah, N., & Hidayati, R. A. (2022). Analisis Dampak Pengembangan Karir, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Produktivitas Karyawan Pg. Mkbn. *Kinerja*, 5(01), 122–139.
- 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.
- Chee, A. W., Hui, C. C., Ding, M. Y. K., Wen, T. J., & Teng, T. M. (2020). *The Impact Of Hr Practices And Trust In*. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156-164.

- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- 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.
- Gomes, F. C. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- 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.
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- 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. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding : The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis : Konsep, Sejarah, Model, Strategi, Dan Kontribusi Sdm*. Yogyakarta: Andi.
- Kusuma, N. T., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Swasta Di Provinsi Yogyakarta. *Jbe (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 5(1), 43–60.
- Lukiyana, L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Collective Bargaining Agreement Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Komitmen Organisasi Di Pt Internusa Caterindo Selama Masa Pandemi Covid-19. *Business Management Journal*, 18(1), 61–74.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., & Udin, U. (2020). Increasing Teamwork, Organizational Commitment And Effectiveness Through The Implementation Of Collaborative Resolution. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(6), 427–437.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedu.)*. Bandung: Cv Alfabeta.
- Moeheriono, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(4), 1–12.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management And Business (Ncmab)*, 425–439.
- Nasution, Muhammad Irfan, & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.
- Nofriansyah, D. (2018). *Penelitian Kualitatif: Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan* (Edisi 2, C.). Yogyakarta: Deepublish.
- 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.
- Pratiwi, A. R., & Muzakki, M. (2021). Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120.
- Prayogi, M. A., Fahmi, M., & Nasution, M. I. (2022). Exploring Perceived Organizational Support To Improve Account Officer Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 140–161.
- 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.
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 2(5), 813–833.

- Rangkuti, F. (2017). *Customer Care Excellence : Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja*. (M. Mahardika, Ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 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.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jawa Timur: Andi Offset.
- 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.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Simarmata, H., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Et Al. (2021). *Organisasi: Manajemen Dan Kepemimpinan*. Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis.
- 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.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan : Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirtanadi Cabang Hm. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.

- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis Dukungan Organisasional Persepsian Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi, 9(3), 286–304.
- Spector, P. E. (2019). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. Canada: Instructor Companion Site.
- 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.
- Sutrino, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- 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.
- 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.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & Mcintosh, C. R. (2019). The Impact Of Organizational Support For Employees' Health On Organizational Commitment, Intent To Remain And Job Performance. *Evidence-Based Hrm*, 7(3), 281–299.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Abdul Isa Hadi Daulay (2005160336) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

- No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
- Usia : ☐ 20-30 Tahun ☐ 31-40 Tahun ☐ > 40 Tahun
- Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ Sarjana
- Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 5-10 tahun ☐ > 10 Tahun
- Status : ☐ Menikah ☐ Belum Menikah

B. 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 |

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya menghasilkan kerja yang berkualitas tinggi dengan tingkat kesalahan yang minimal					
2	Saya mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas secara keseluruhan					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai target yang ditetapkan					
4	Saya menunjukkan peningkatan produktivitas dengan menyelesaikan lebih banyak tugas dalam periode waktu yang sama					
	Kehandalan					
5	Saya konsisten dalam memenuhi tanggung jawab dan komitmen yang telah ditetapkan					
6	Terpercaya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan akurasi dan ketepatan waktu					
	Sikap					
7	Menunjukkan sikap profesional yang baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pelanggan					
8	Saya memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah dan bersedia untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus					

Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Penghargaan					
1	Perusahaan memberikan penghargaan secara terbuka kepada karyawan yang berprestasi					
2	Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di Perusahaan					
	Kepedulian					
3	Perusahaan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman					
4	Saya merasa bahwa Perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam hal kondisi kerja					
	Kesejahteraan					
5	Perusahaan memberikan paket kompensasi dan manfaat yang memadai kepada karyawan					
6	Perusahaan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan					

Pengembangan Karir (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perlakuan yang adil dalam berkarier					
1	Keadilan dalam kesempatan karir diberlakukan secara konsisten di organisasi					
2	Kriteria untuk penilaian karir di tempat kerja ini didasarkan pada keadilan dan objektivitas					
	Keperdulian para atasan langsung					
3	Atasan terlibat aktif dalam memberikan dukungan untuk pengembangan karir					
4	Atasan peduli terhadap perkembangan karir saya di organisasi					
	Informasi tentang berbagai peluang promosi					
5	Saya memiliki akses yang cukup terhadap informasi tentang berbagai peluang promosi di organisasi					
6	Organisasi menyediakan informasi yang memadai tentang peluang promosi					
	Adanya minat untuk dipromosikan					
7	Saya siap untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan posisi karir saya di organisasi					
8	Saya merasa termotivasi dan tertarik untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.					
	Tingkat kepuasan					
9	Saya merasa puas dengan peluang pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi					
10	PTPN IV Medan memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan karir saya					

Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Isi Pekerjaan					
1	Pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya					
2	Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban					
	Seupervisi					
3	Pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja					
4	Pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan					
	Kesempatan Untuk Maju					
5	Karyawan yang bekerja lebih lama menjadi prioritas dalam kebijakan promosi jabatan di organisasi ini					
6	Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap					
	Upah					
7	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan					
8	Tunjangan Hari Raya yang diberikan oleh instansi sesuai dengan masa kerja saya.					
	Rekan Kerja					
9	Rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja					
10	Adanya kerjasama yang baik antara karyawan didalam organisasi					

Lampiran 2

Identitas Responden

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	49	64.5	64.5	64.5
	Perempuan	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	23	30.3	30.3	30.3
	31-40 Tahun	32	42.1	42.1	72.4
	> 40 Tahun	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	12	15.8	15.8	15.8
	Diploma	5	6.6	6.6	22.4
	Sarjana	59	77.6	77.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	26	34.2	34.2	34.2
	5-10 Tahun	39	51.3	51.3	85.5
	> 10 Tahun	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	65	85.5	85.5	85.5
	Belum Menikah	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Lampiran 3

Distribusi Jawaban Responden

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	6.6
	Kurang setuju	11	14.5	14.5	21.1
	Setuju	40	52.6	52.6	73.7
	Sangat setuju	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	10.5
	Kurang setuju	14	18.4	18.4	28.9
	Setuju	32	42.1	42.1	71.1
	Sangat setuju	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	15.8
	Kurang setuju	15	19.7	19.7	35.5
	Setuju	33	43.4	43.4	78.9
	Sangat setuju	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Tidak setuju	11	14.5	14.5	22.4
	Kurang setuju	24	31.6	31.6	53.9
	Setuju	25	32.9	32.9	86.8
	Sangat setuju	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	10.5
	Kurang setuju	21	27.6	27.6	38.2
	Setuju	33	43.4	43.4	81.6
	Sangat setuju	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	11.8
	Kurang setuju	22	28.9	28.9	40.8
	Setuju	28	36.8	36.8	77.6
	Sangat setuju	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

[illegible]

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	10.5	10.5	10.5
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	17.1
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	39.5
	Setuju	31	40.8	40.8	80.3
	Sangat setuju	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Tidak setuju	9	11.8	11.8	18.4
	Kurang setuju	27	35.5	35.5	53.9
	Setuju	24	31.6	31.6	85.5
	Sangat setuju	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	10.5
	Kurang setuju	20	26.3	26.3	36.8
	Setuju	28	36.8	36.8	73.7
	Sangat setuju	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	9.2
	Kurang setuju	21	27.6	27.6	36.8
	Setuju	31	40.8	40.8	77.6
	Sangat setuju	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	7	9.2	9.2	11.8
	Kurang setuju	19	25.0	25.0	36.8
	Setuju	29	38.2	38.2	75.0
	Sangat setuju	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	7	9.2	9.2	11.8
	Kurang setuju	16	21.1	21.1	32.9
	Setuju	36	47.4	47.4	80.3
	Sangat setuju	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	13.2	13.2	13.2
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	23.7
	Kurang setuju	19	25.0	25.0	48.7
	Setuju	24	31.6	31.6	80.3
	Sangat setuju	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	11.8
	Kurang setuju	30	39.5	39.5	51.3
	Setuju	21	27.6	27.6	78.9
	Sangat setuju	16	21.1	21.1	100.0

Total	76	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Tidak setuju	9	11.8	11.8	19.7
	Kurang setuju	23	30.3	30.3	50.0
	Setuju	26	34.2	34.2	84.2
	Sangat setuju	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.2	9.2	9.2
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	10.5
	Kurang setuju	21	27.6	27.6	38.2
	Setuju	33	43.4	43.4	81.6
	Sangat setuju	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	6	7.9	7.9	7.9
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	14.5
	Kurang setuju	24	31.6	31.6	46.1
	Setuju	27	35.5	35.5	81.6
	Sangat setuju	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	14	18.4	18.4	21.1
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	44.7
	Setuju	30	39.5	39.5	84.2
	Sangat setuju	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	2	2.6	2.6	5.3
	Kurang setuju	3	3.9	3.9	9.2
	Setuju	48	63.2	63.2	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	4	5.3	5.3	9.2
	Kurang setuju	12	15.8	15.8	25.0
	Setuju	36	47.4	47.4	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	12	15.8	15.8	18.4
	Kurang setuju	23	30.3	30.3	48.7
	Setuju	21	27.6	27.6	76.3
	Sangat setuju	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	11.8
	Kurang setuju	5	6.6	6.6	18.4
	Setuju	41	53.9	53.9	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	2	2.6	2.6	5.3
	Kurang setuju	3	3.9	3.9	9.2
	Setuju	47	61.8	61.8	71.1
	Sangat setuju	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	6	7.9	7.9	11.8
	Kurang setuju	10	13.2	13.2	25.0
	Setuju	36	47.4	47.4	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	12	15.8	15.8	18.4
	Kurang setuju	22	28.9	28.9	47.4
	Setuju	20	26.3	26.3	73.7
	Sangat setuju	20	26.3	26.3	100.0

Total	76	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	11.8
	Kurang setuju	4	5.3	5.3	17.1
	Setuju	40	52.6	52.6	69.7
	Sangat setuju	23	30.3	30.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

KINERJA KARYAWAN									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	10	13.2	13.2	18.4
	Kurang setuju	20	26.3	26.3	44.7
	Setuju	34	44.7	44.7	89.5
	Sangat setuju	8	10.5	10.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	15.8
	Kurang setuju	33	43.4	43.4	59.2
	Setuju	22	28.9	28.9	88.2
	Sangat setuju	9	11.8	11.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	7.9
	Kurang setuju	20	26.3	26.3	34.2
	Setuju	38	50.0	50.0	84.2
	Sangat setuju	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Tidak setuju	5	6.6	6.6	13.2
	Kurang setuju	18	23.7	23.7	36.8
	Setuju	28	36.8	36.8	73.7
	Sangat setuju	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak setuju	9	11.8	11.8	15.8
	Kurang setuju	29	38.2	38.2	53.9
	Setuju	22	28.9	28.9	82.9
	Sangat setuju	13	17.1	17.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.6	6.6	6.6
	Tidak setuju	8	10.5	10.5	17.1
	Kurang setuju	27	35.5	35.5	52.6
	Setuju	24	31.6	31.6	84.2
	Sangat setuju	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.3	5.3	5.3
	Tidak setuju	1	1.3	1.3	6.6
	Kurang setuju	17	22.4	22.4	28.9
	Setuju	33	43.4	43.4	72.4
	Sangat setuju	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

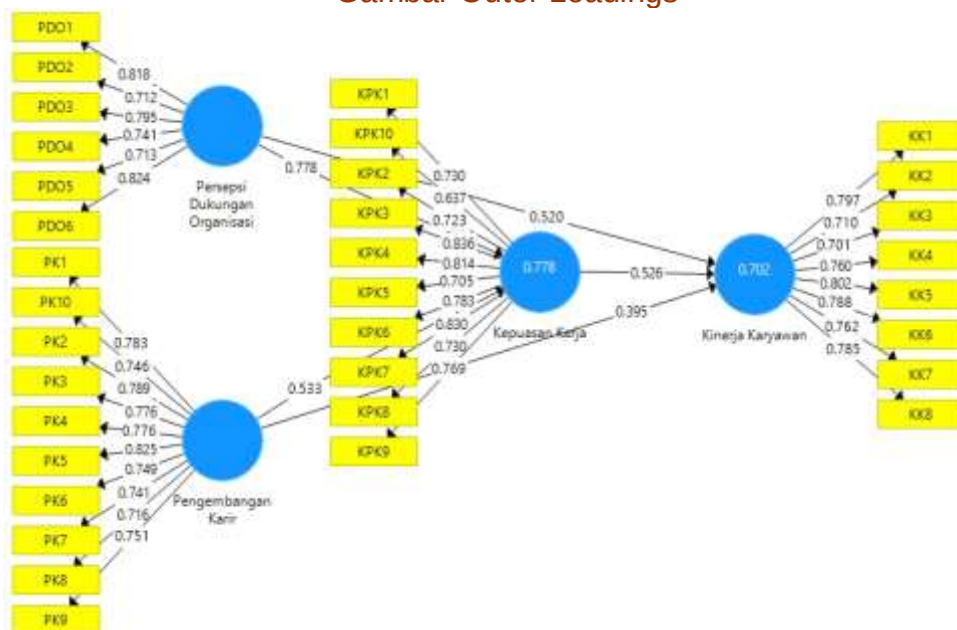
Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak setuju	16	21.1	21.1	23.7
	Kurang setuju	13	17.1	17.1	40.8
	Setuju	33	43.4	43.4	84.2
	Sangat setuju	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir	Persepsi Dukungan Organisasi
KK1		0,797		
KK2		0,710		
KK3		0,701		
KK4		0,760		
KK5		0,802		
KK6		0,788		
KK7		0,762		
KK8		0,785		
KPK1	0,730			
KPK10	0,737			
KPK2	0,723			
KPK3	0,836			
KPK4	0,814			
KPK5	0,705			
KPK6	0,783			
KPK7	0,830			
KPK8	0,730			
KPK9	0,769			
PDO1				0,818
PDO2				0,712
PDO3				0,795
PDO4				0,741
PDO5				0,713
PDO6				0,824
PK1			0,783	
PK10			0,746	
PK2			0,789	
PK3			0,776	
PK4			0,776	
PK5			0,825	
PK6			0,749	
PK7			0,741	
PK8			0,716	
PK9			0,751	

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,551
Kinerja Karyawan	0,528
Pengembangan Karir	0,505
Persepsi Dukungan Organisasi	0,548

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,870
Kinerja Karyawan	0,832
Pengembangan Karir	0,889
Persepsi Dukungan Organisasi	0,832

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,898
Kinerja Karyawan	0,872
Pengembangan Karir	0,910
Persepsi Dukungan Organisasi	0,877

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,778	0,772
Kinerja Karyawan	0,702	0,689

F Square

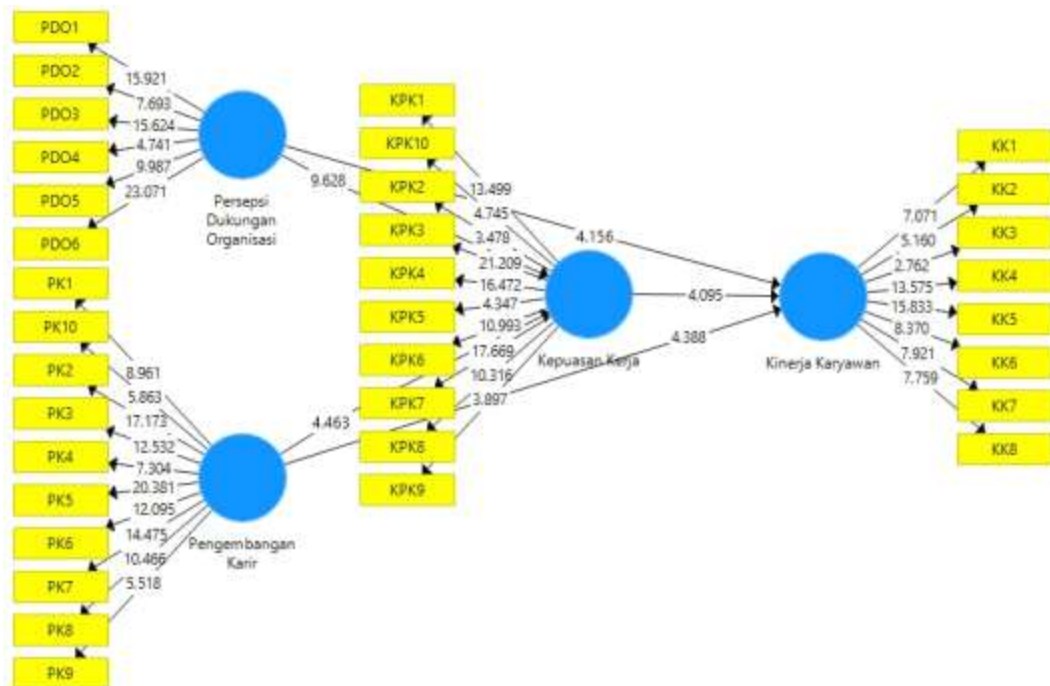
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja		0,206
Kinerja Karyawan		
Pengembangan Karir	0,035	0,222
Persepsi Dukungan Organisasi	1,195	0,225

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,520	0,513	0,125	4,156	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,395	0,405	0,090	4,388	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,778	0,781	0,081	9,628	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,533	0,534	0,191	4,463	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,526	0,517	0,129	4,095	0,000

Gambar Direct Effect



Spesific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,409	0,402	0,104	3,934	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,470	0,470	0,153	4,318	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,526	0,517	0,129	4,095	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,533	0,534	0,191	4,463	0,000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,465	0,475	0,094	4,936	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,778	0,781	0,081	9,628	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,390	0,390	0,098	3,979	0,000

Lampiran 4

Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Kinerja Karyawan

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

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

Persepsi Dukungan Organisasi

PDO1	PDO2	PDO3	PDO4	PDO5	PDO6
4	3	4	3	3	3
4	3	5	3	5	5
4	3	2	1	1	3
5	5	5	2	4	4
5	3	4	5	4	5
4	5	3	2	4	5
3	4	5	3	4	4
4	5	4	4	5	5
5	4	2	4	3	3
1	1	1	3	3	2
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1
4	4	3	4	4	3
4	2	5	3	5	5
5	5	2	1	3	4
5	4	4	2	4	5
5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5
4	5	4	2	1	2
4	3	2	4	5	3
4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	3	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3
5	4	4	3	4	4
5	5	4	3	4	5
4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	3	3
4	4	4	3	4	4
3	2	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4
4	5	4	3	4	4
3	5	4	2	3	1
5	4	4	3	4	4
4	3	3	4	4	3
4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4

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

Pengembangan Karir

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

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

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

Kepuasan Kerja

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

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

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