

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVRE I
SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : IRMA YUNITA
NPM : 2205160467
Program Studi : MANAJEMEN
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



UMSU
Unggul | Berprestasi | Terpercaya

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : IRMA YUNITA
NPM : 2205160467
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Assoc. Prof. Dr. Muhammad Andi Prayogi, S.E., M.Si

Penguji II

Yudi Siswadi, S.E., M.M

Pembimbing

Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. Radiman, S.E., M.Si

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : IRMA YUNITA
NPM : 2205160467
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API
INDONESIA (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA

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

Medan, 11 April 2026

Pembimbing



Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

Q Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Irma Yunita
 NPM : 2205160467
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Dosen Pembimbing : Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.
 Judul Tugas Akhir : Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf
Bab 1	Latar belakang masalah & jelaskan	3/12/25	
Bab 2	Indikator & Referensi	3/12/25	
Bab 3	Indikator Perbaiki Chaptis dari Jurnal	13/12/25	
Bab 4	Pembahasan & penegas	9/4/26	
Bab 5	Kesimpulan dan saran jurnal Analisis hasil rent	11/4/26	
Daftar Pustaka	Referensi lengkap 5 plus terdiri dari 10 judul dan 10 referensi	11/4/26	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Doc sidang	11/4/26	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, 11 April 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Irma Yunita
NPM : 2205160467
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Drive I Sumatera Utara

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



IRMA YUNITA

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA DIVRE I SUMATERA UTARA

Irma Yunita

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia*

Email: irmayunita03122003@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif dan kuantitatif, Penelitian ini berlokasi Kantor Divre 1 Sumut PT KAI berlokasi di Jalan Profesor HM Yamin No. 13, Medan, Sumatera Utara, durasi penelitian ini berlangsung dari bulan Nopember 2025 sampai selesai, dalam penelitian ini jumlah populasi adalah seluruh karyawan PT KAI Kantor Divre 1 Sumut bagian kantor yang berjumlah 127 orang, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian dengan metode slovin dengan jumlah sampel sebesar 96 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan alat bantu SEM-PLS. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai original sampel yakni 0.000 dan nilai p values sebesar 0.467 artinya dalam penelitian ini hipotesis di terima artinya kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai original sampel yakni 0.796 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja

Kata kunci : Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVRE I NORTH SUMATRA

Irma Yunita

*Management Study Program Faculty of Economics and Business,
Muhammadiyah University of North Sumatra, Medan, Indonesia*

Email: irmayunita03122003@gmail.com

This study aims to analyze the influence of organizational culture and career development on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I North Sumatra. The research approach used in this study is an associative and quantitative approach, This study is located at the North Sumatra Divre I Office of PT KAI located at Jalan Profesor HM Yamin No. 13, Medan, North Sumatra, the duration of this study took place from November 2025 until completion, in this study the population is all employees of PT KAI Divre I North Sumatra office section totaling 127 people, the sampling technique used in the study with the slovin method with a sample size of 96 respondents. The data analysis technique used in this study is path analysis with SEM-PLS tools. The results of this study indicate that organizational culture influences performance and is mediated by job satisfaction at PT Kereta Api Indonesia, this can be seen from the original sample value of 0.000 and the p value of 0.467, meaning that in this study the hypothesis is accepted, meaning job satisfaction mediates the relationship between organizational culture and performance. Career development has an effect on performance mediated by job satisfaction at PT Kereta Api Indonesia. This can be seen from the original sample value of 0.796 and the p value of 0.000. This means that in this study, the hypothesis is accepted that job satisfaction mediates the relationship between career development and performance

Keywords: Organizational Culture, Career Development, Job Satisfaction and Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT karena berkah, rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan proposal ini yang merupakan persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi program sarjana S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam proses penyelesaian proposal ini, penulis banyak menemukan kendala namun semuanya dapat diselesaikan dengan baik karena bantuan tulus yang diberikan, baik bersifat moril maupun materil dari berbagai pihak.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan ketulusan penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Teruntuk Mama tersayang, Ibu Syarifah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala kasih sayang, doa, serta pengorbanan yang tiada henti. Mama adalah sumber kekuatan terbesar yang selalu mendorong penulis untuk terus berjuang dan tidak menyerah dalam setiap keadaan. Terima kasih atas ketulusan, keteguhan, dan kesabaran dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan. Peran dan perjuangan Mama menjadi alasan utama penulis dapat sampai pada tahap ini. Semoga Mama senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, dan umur panjang. Dan
2. Kepada ayah tercinta, Bapak Alm. Hamdani, sosok yang sangat penulis rindukan. Kini penulis telah tumbuh dewasa dan sampai pada tahap ini, meski ayah tidak dapat menyaksikannya secara langsung. Namun, setiap pencapaian ini tidak pernah lepas dari doa, kasih sayang, dan didikan yang telah ayah berikan semasa hidup. Terima kasih atas segala pengorbanan,

cinta, dan motivasi yang begitu berarti. Penulis percaya, meskipun tak terlihat, ayah akan selalu hidup dalam hati dan setiap langkah penulis.

3. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M. Selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus dosen pembimbing yang telah banyak membantu untuk memberikan bimbingan, memotivasi serta memberikan nasehat yang baik kepada penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.
10. Seluruh Dosen, Karyawan dan Staff di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.

11. Seluruh Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara yang sudah banyak membantu saya mengumpulkan data yang saya perlukan
12. Teruntuk Bapak tercinta, Bapak Yendri Satria yang selalu menghadirkan doa, dukungan, dan semangat tanpa henti, hingga penulis mampu menyelesaikan karya ini dengan baik. Setiap perhatian dan kasih sayang yang diberikan menjadi kekuatan besar dalam setiap langkah penulis. Dengan penuh ketulusan, juga telah menjadi sosok yang memastikan perjalanan pendidikan ini tetap berjalan, mengiringi setiap proses hingga penulis dapat menuntaskan perkuliahan sampai akhir. Semua kebaikan dan pengorbanan tersebut akan selalu menjadi hal yang sangat berharga dan tak terlupakan bagi penulis.
13. Teruntuk teman seperjuangan yang sangat penulis cintai dan banggakan, Ayu, Bunga, Diana, Riska, Wina dan shinta yang selalu bersama dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Terima kasih karena telah hadir dan menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis, telah berkontribusi banyak dari awal hingga akhir penulis, memberikan semangat, saling menguatkan dan selalu mendengarkan keluh kesah penulis.
14. Terima kasih kepada sahabat terbaik penulis, khusus nya Naya, dan Dinda yang telah memberi dukungan, dan semangat yang selalu Kehadiran kalian menjadi warna tersendiri dalam perjalanan ini, yang menguatkan penulis dalam menghadapi setiap proses hingga sampai pada tahap ini.
15. Kepada teman-teman KKN Niswah, Cindy, Mutiara , Ridwan, Alfaz. Yang mendukung penulis dan memberi semangat untuk penulis. Dan untuk teman

teman sengangkatan 2022 khususnya kelas I Manajemen terima kasih atas kebersamaannya selama menjalani perkuliahan. Semoga pertemanan dan kenangan yang telah kita lalui bersama menjadi cerita dan kenangan indah di masa depan.

16. Kepada seseorang yang saya cintai yaitu Ardian Syaputra, terima kasih telah menjadi warna yang tidak pernah pudar, menjadi rasa yang tidak pernah hambar untuk selalu memberikan semangat kepada penulis dalam menyediakan tenaga, waktu, ketika penulis membutuhkan bantuan. Berkontribusi banyak dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini. Penulis selalu berharap dan berdoa semoga ikatan ini tidak Pernah selesai dan selalu bersama untuk merangkai cerita yang baru. Terima kasih telah berjuang bersama dari awal masuk kuliah sampai detik ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tugas akhir ini. Semoga tugas akhir ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, April 2026

Penulis

Irma Yunita

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Hasil Penelitian	57
4.2 Pembahasan.....	80
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	94
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	95
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian Rincian dan Waktu Penelitian.....	50
Tabel 3.3 Penilaian Skala <i>likert's</i>	52
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	58
Tabel 4.5 Distribusi Budaya Organisasi.....	59
Tabel 4.6 Distribusi Pengembangan Karir	61
Tabel 4.7 Distribusi Kepuasan Kerja	64
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja	66
Tabel 4.9 Composite Reliability	69
Tabel 4.10 <i>Discriminant validity (Cross Loadings)</i>	70
Tabel 4.11 <i>Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)</i>	72
Tabel 4.12 <i>Outer Loading (Measurement Model)</i>	73
Tabel 4.13 R-Square.....	74
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	75
Tabel 4.15 Direct Effect.....	77
Tabel 4.16 <i>Specific Indirect effect</i>	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1 Inner Model Penelitian	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

BUMN merupakan badan usaha milik negara atau Pemerintah Republik Indonesia yang ditugaskan untuk mendapatkan penerimaan negara. Supaya penerimaan negara yang berasal dari BUMN terus meningkat maka BUMN yang dimiliki oleh negara Indonesia haruslah melakukan upaya-upaya pengembangan termasuk pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada. Sebagai bagian dari pemerintah BUMN juga harus memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat. Apalagi dalam menghadapi kompetisi di era globalisasi, kualitas pelayanan badan usaha milik pemerintah akan semakin ditantang untuk semakin optimal dan mampu menjawab tuntutan yang semakin tinggi dari masyarakat, baik dari segi kualitas maupun dari segi pelayanan (Salsabila et al., 2024)

Dalam era persaingan global saat ini, yang menjadi faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan maka setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas untuk dapat berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan, karena seberapa canggihnya mesin dalam perusahaan, untuk menghasilkan sebuah produk, tentunya masih membutuhkan faktor manusia atau karyawan untuk menjalankan atau mengontrolnya (Fahmi, 2016).

Kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi sebuah perusahaan. Tentunya perusahaan menginginkan kerayawan yang bekerja memiliki prestasi dan kemampuan yang memadai. Oleh karena itu kinerja menjadi suatu hal yang dapat dijadikan bahan evaluasi untuk sebuah perusahaan.

Evaluasi Kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan yang ada di dalamnya (Sugiarto & Nanda, 2020). Kinerja karyawan di BUMN berperan krusial sebagai penggerak utama nilai budaya "AKHLAK" (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) untuk mencapai target perusahaan dan pembangunan nasional. Kinerja yang baik berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas, inovasi pelayanan publik, dan penentu karier serta remunerasi karyawan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan suatu perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang berfokus pada pelayanan jasa transportasi, angkutan kereta api di tanah air membuktikan peran yang sangat berarti pada sektor perhubungan dalam menunjang pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional yang bisa berkompetisi dan tetap bertahan dalam persaingan ekonomi global saat ini, walaupun PT KAI merupakan milik negara yang tidak memiliki pesaing PT KAI tetap diharuskan untuk memiliki SDM yang kompeten. SDM yang kompeten akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, mewujudkan visi dan misi mereka.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SUMUT adalah Divisi Regional I PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang wilayah operasionalnya meliputi Sumatera Utara. Divisi ini bertanggung jawab atas operasional kereta api di wilayah tersebut, termasuk angkutan penumpang dan barang, serta pengelolaan aset perusahaan seperti lahan dan bangunan. KAI Divre I SUMUT berkomitmen untuk melayani mobilitas masyarakat dengan mengutamakan keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan, serta mendukung program pemerintah dalam meningkatkan konektivitas antarmoda. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SUMUT sebagai BUMN juga memiliki permasalahan pada SDM mereka, pada saat

observasi awal terdapat permasalahan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SUMUT.

Permasalahan kinerja karyawan yang penulis temui pada saat absorvasi awal adalah tingkat hasil kerja yang tidak memenuhi standar kualitas atau kuantitas (KPI) yang diharapkan oleh manajemen, kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan, kurangnya kemampuan karyawan dalam berkolaborasi, berinisiatif, dan kesadaran untuk bekerja sama dengan rekan kerja, karyawan yang belum memiliki keterampilan atau kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya, responden yang belum mampu mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

Tabel 1.1 Mini Survey Variabel Kinerja

No	Pernyataan Kinerja	Pilihan Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Saya bisa bekerja tanpa dibantu oleh atasan dan rekan kerja saya	1 5	50%	1 5	50%
2	Saya bisa memahami intruksi pekerjaan yang diberikan kepada saya	1 4	47%	1 6	53%
3	Setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya dapat saya selesaikan dengan tepat waktu.	1 5	50%	1 5	50%
4	Saya mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan	1 0	33%	2 0	67%

Kinerja yang karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa sebab hal ini termasuk faktor internal dan eksternal, faktor internal (kurang keterampilan, motivasi rendah, disiplin buruk, kesehatan) dan eksternal (lingkungan kerja yang kurang mendukung, beban kerja tak sesuai, kurang dukungan tim, jaminan kerja yang dirasa belum sesuai dengan kemauan karyawan, dan kebiasaan kebiasaan dari karyawan yang bisa mengurangi kinerja

mereka) yang saling berkaitan dan menghambat produktivitas serta kepuasan kerja karyawan, terutama di tengah perubahan organisasi atau pribadi (Mangkunegara, 2016). Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan bersama yang menjadi ciri khas suatu organisasi dan mempengaruhi cara kerja serta interaksi anggotanya. Hal ini membentuk cara karyawan yang mencakup sikap, perilaku, dan filosofi yang dianut oleh seluruh karyawan, mulai dari gaya kepemimpinan hingga dinamika tim, pada saat peneliti melakukan observasi awal permasalahan kinerja karyawan memang terkait dengan budaya organisasi yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I SUMUT adalah Divisi Regional I,

Tabel 1.2 Mini Survey Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan Budaya Organisasi	Pilihan Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang di jalankan oleh karyawan	1 3	43%	1 7	57%
2	Perusahaan terkadang mengabaikan konflik yang terjadi antar karyawan sebagai bentuk pengembangan diri	1 2	40%	1 8	60%
3	Perusahaan menghargai setiap karyawan memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	1 1	37%	1 9	63%
4	Manajemen menerapkan pola komunikasi yang berbeda beda untuk setiap divisi yang berada di bawah naungan mereka	1 4	47%	1 6	53%

Beberapa permasalahan yang penulis temui dilokasi penelitian adalah Perusahaan belum memberikan imbalan sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang di jalankan oleh karyawan, terdapat sejumlah karyawan yang merasa

Perusahaan terkadang mengabaikan konflik yang terjadi antar karyawan sebagai bentuk pengembangan diri. Responen yang merasakan Perusahaan kurang menghargai setiap karyawan memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Manajemen menerapkan pola komunikasi yang berbeda beda untuk setiap divisi yang berada di bawah naungan mereka.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah pengembangan karir, pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dengan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan keterampilan yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Peneliti sudah melakukan observasi mengenai pengembangan karir di PT KAI Divre I Sumut

Tabel 1.3 Mini Survey Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan Pengembangan Karir	Pilihan Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Perusahaan bersedia memberikan beasiswa pendidikan untuk karyawan yang berprestasi	1 3	43%	1 7	57%
2	Perusahaan secara rutin memberikan pelatihan kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka	1 5	50%	1 5	50%
3	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan	1 5	50%	1 5	50%
4	Prosedur promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan objektif	1 4	47%	1 6	53%

Hasil prasurvey menunjukkan bahwa permasalahan pengembangan karir yang ada di lokasi penelitian adalah sejumlah karyawan yang merasa perusahaan kurang bersedia memberikan beasiswa pendidikan untuk karyawan yang berprestasi dan prosedur promosi di perusahaan dilakukan dirasa tidak dilakukan secara adil dan objektif

Permasalahan mengenai budaya organisasi dan pengembangan karir yang ada diperusahaan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, jika budaya organisasi dan pengembangan karir tidak sesuai dengan harapan karyawan namun jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, maka hal tersebut juga akan menaikkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja bisa memediasi hubungan budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja dikarenakan karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi dan kualitas kerja, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Hasil observasi awal yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa karyawan terdapat sejumlah karyawan yang belum puas dengan pekerjaannya hal ini bisa terlihat dari sejumlah karyawan yang merasa kurang di apresiasi oleh perusahaan, sejumlah karyawan yang merasa peluang mereka untuk belajar, tumbuh, dan mendapatkan promosi yang dibatasi oleh perusahaan serta kebijakan yang tidak adil atau tidak mendukung kebutuhan karyawan.

Tabel 1.4 Mini Survey Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan Kepuasan Kerja	Pilihan Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Pekerjaan saya saat ini menyenangkan dan tidak membosankan	20	67%	10	33%
2	Saya memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan	13	43%	17	57%

3	Jumlah karyawan yang besar di perusahaan ini tidak membuat komunikasi menjadi lebih rumit	1 5	50%	1 5	50%
4	Ukuran organisasi yang besar saat ini membuat saya merasa aman (keamanan kerja)	2 0	67%	1 0	33%

Berbagai permasalahan yang penulis sebutkan diatas menunjukkan berbagai permasalahan terkait kinerja yang ada di PT KAI Divre I Sumatera Utara, jika permasalahan ini tidak diperbaiki maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang tentunya akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang baik sangat penting bagi perusahaan karena menjadi penentu keberhasilan dengan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efisiensi. Berdasarkan latar belakang dan hasil observasi yang sudah diajukan sebelumnya maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul” **Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara**”

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat sejumlah karyawan yang belum mampu mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan, terdapat sejumlah karyawan belum mampu memahami intruksi pekerjaan yang diberikan kepada
2. Perusahaan belum memberikan imbalan sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang di jalankan oleh karyawan, terdapat sejumlah karyawan yang merasa Perusahaan terkadang mengabaikan konflik yang terjadi antar karyawan sebagai bentuk pengembangan diri. Respoden yang merasak Perusahaan kurang menghargai setiap karyawan memiliki keterampilan teknis

yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Manajemen menerapkan pola komunikasi yang berbeda beda untuk setiap divisi yang berada di bawah naungan mereka

3. sejumlah karyawan yang merasa perusahaan kurang bersedia memberikan beasiswa pendidikan untuk karyawan yang berprestasi dan prosedur promosi di perusahaan dilakukan dirasa tidak dilakukan secara adil dan objektif
4. karyawan terdapat sejumlah karyawan yang belum puas dengan pekerjaannya hal ini bisa terlihat dari sejumlah karyawan yang merasa kurang di apresiasi oleh perusahaan, sejumlah karyawan yang merasa peluang mereka untuk belajar, tumbuh, dan mendapatkan promosi yang dibatasi oleh perusahaan serta kebijakan yang tidak adil, tidak jelas, atau tidak mendukung kebutuhan karyawan

1.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
2. Bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
3. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
4. Bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara
5. Bagaimana Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?

6. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara ?
7. Bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
2. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
3. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?
4. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara
5. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara?

6. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara ?
7. Untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Secara teoritis, dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis dan calon peneliti berikutnya dalam menganalisis permasalahan mengenai kinerja dan faktor yang mempengaruhinya terutama ada faktor budaya organisasi dan pengembangan karir.
- b. Secara praktis, sebagai bahan masukan pada pihak manajemen dalam mengevaluasi kinerja, sehingga penilaian kinerja dan pemberian kompensasi sesuai dengan kondisi dilapangan dan tidak terpaku pada KPI yang sering tidak sesuai dengan data dilapangan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mencakup kontribusi karyawan terhadap perusahaan berdasarkan wewenang yang ditetapkan (Mangkunegara, 2017). Menurut Jufrizen & Hadi (2021) kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai seseorang (atau organisasi) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, diukur dari kualitas dan kuantitas pekerjaan selama jangka waktu tertentu sesuai standar yang ditetapkan. Secara sederhana, ini adalah gambaran seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya, mencakup capaian, kemampuan, dan prestasi yang diperlihatkan

Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Suyatno et al., 2020). Selain itu pendapat lain tentang kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan (kualitas, kuantitas) dalam periode tertentu, dibandingkan standar, mempengaruhi motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja (Ekhsan & Septian, 2021) .

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 norma dan etika. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas (Setiawan et al., 2023).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu perilaku individu yang bekerja dan menghasilkan suatu hal yang dapat bermanfaat bagi suatu organisasi atau perusahaan yang menjadi tempat seseorang bekerja. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman bahwa pekerjaan apapun yang dicapai merupakan perwujudan aktualisasi dari individu ataupun sekelompok orang yang melakukan kegiatan.

2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik- baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawan (Anggraini et al., 2023). Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan mengukur prestasi, memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan (pelatihan, promosi, transfer), dasar pengambilan keputusan inovatif, memotivasi karyawan, serta memperbaiki

proses manajemen SDM secara keseluruhan, sehingga mendorong pertumbuhan karir dan mencapai tujuan perusahaan (Prayogi & Lesmana, 2021).

Hasil kerja karyawan bisa diukur menurut beberapa penilaian, penilaian tersebut akan mempengaruhi keputusan perusahaan kedepannya, memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan. Melakukan identifikasi kemampuan organisasi. Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual. Menyusun sasaran pada masa yang akan datang penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan menurut Edison et al., (2021). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan

seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Selain itu penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/public sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat diPengembangan Karir ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan (Fransiska & Tupti, 2020).

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam, mencakup internal (kemampuan, kepribadian, motivasi, pengalaman, disiplin) dan eksternal (lingkungan kerja, kepemimpinan, fasilitas, desain pekerjaan, kedamaian, budaya organisasi, beban kerja). Kinerja dipengaruhi oleh gabungan faktor individu dan lingkungan, seperti kejelasan tugas, dukungan atasan, serta kondisi fisik dan psikologis tempat bekerja, yang semuanya berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Supardi et al., 2025), lebih jelasnya faktor faktor internal dan eksternal tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Faktor Internal (Karyawan)

- 1) Kemampuan dan Keahlian: Pengetahuan, keterampilan khusus, dan pengalaman yang relevan.
- 2) Motivasi : Dorongan dari dalam diri untuk bekerja, dipengaruhi oleh penghargaan, pengakuan, dan kesejahteraan.
- 3) Kepribadian dan Sikap: Karakteristik individu, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan etos kerja.
- 4) Disiplin Kerja: Kepatuhan terhadap aturan dan norma perusahaan.
- 5) Kesehatan Mental & Fisik: Kondisi mental (stres) dan fisik yang mempengaruhi kinerja.

Sedangkan Faktor Eksternal (Organisasi/Lingkungan) terdiri dari

- 1) Kepemimpinan : Gaya manajemen, arah, dan dukungan dari atasan.
- 2) Lingkungan Kerja : Kondisi fisik (pencahayaan, pengukuran) dan sosial (hubungan antar-karyawan).
- 3) Fasilitas Kerja : Peralatan dan sumber daya yang disediakan perusahaan.
- 4) Desain Pekerjaan : Kejelasan tugas, tanggung jawab, dan desain pekerjaan yang menantang.
- 5) Kompensasi & Penghargaan: Gaji, bonus, dan sistem balas jasa yang adil.
- 6) Budaya Organisasi : Nilai-nilai dan norma yang berlaku di perusahaan.
- 7) Beban Kerja : Frekuensi dan intensitas aktivitas yang harus diselesaikan.
- 8) Jenjang Karir : Peluang pengembangan dan promosi bagi karyawan

Pendapat lain tentang faktor faktor yang bisa mempengaruhi kinerja menurut Marbun & Jufrizen (2022) adalah :

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

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Kepribadian

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

4) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik .

5) Kepemimpinan

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

6) Lingkungan kerja

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

7) Kompensasi

Kompensasi merupakan upah yang diberikan kepada karyawan. Kompensasi sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja karyawan.

Sedangkan menurut Indajang et al. (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Sikap mental

Sikap mental yang dimiliki oleh seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

2) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka kinerjanya juga semakin meningkat.

3) Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan dan skill akan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

4) Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan tentu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mendapatkan penghasilan sesuai dengan yang diinginkan.

5) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut dengan sukarela mau melaksanakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.

6) Komunikasi

Para karyawan dan manajer harus menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Karena dengan komunikasi yang baik akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

7) Kedisiplinan

Situasi dan keadaan yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang tidak disiplin akan berleha-leha dalam menjalankan tugas sehingga berakibat pada kinerja.

8) Sarana dan prasarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas yang mendukung kinerja karyawan karena dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk semangat dalam bekerja.

Menurut Jufrizen & Hadi (2021) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut

- 1) Faktor Kemampuan (ability) Kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

- 2) Faktor Motivasi (motivation) Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal

Dari penjelasan diatas menggambarkan bahwa peran manajer menjadi sangat penting sebab melalui kepemimpinannya dapat membangun tim yang solid dan kinerja yang efektif, atau bahkan sebaliknya. Sebab bagaimana juga, kinerja merupakan akumulasi dari sebuah proses, dimana yang mengawal proses itu diantaranya adalah peran para manajer.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator kinerja. Menurut Safitri (2022) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

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

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama.
- b. Kekompakan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

Kinerja dijadikan sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja

yang efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, Adapun indikator kinerja menurut Tarmizi & Hutasuhut (2021) meliputi

1. Kualitas Kerja, merupakan tingkat pencapaian hasil kerja yang memenuhi standar atau harapan yang ditetapkan, dilihat dari aspek keakuratan, ketelitian, kehalusan, efektivitas, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan, menunjukkan seberapa baik karyawan menguasai pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan (abilities) mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal
2. Kuantitas kerja, merupakan ukuran jumlah atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu, sering diukur dari seberapa banyak tugas yang diselesaikan atau seberapa cepat pekerjaan diselesaikan. Ini adalah indikator kunci kinerja yang menunjukkan produktivitas, seperti jumlah unit yang diproduksi atau laporan yang diselesaikan, dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan
3. Ketepatan Waktu, merupakan kemampuan menyelesaikan tugas, datang ke kantor, dan memenuhi komitmen sesuai jadwal yang ditentukan, menunjukkan disiplin, profesionalisme, dan efektivitas dalam manajemen waktu untuk mencapai tujuan organisasi
4. Efektifitas, merupakan sejauh mana seseorang atau organisasi berhasil mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, dengan fokus pada hasil akhir yang diinginkan (output) dan ketepatan waktu, kualitas, serta kuantitasnya sesuai rencana, bukan hanya pada proses

5. Kemandirian, merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara mandiri, tanpa bergantung pada orang lain, serta mampu mengambil inisiatif, mengatasi masalah sendiri, dan bertanggung jawab penuh atas hasil kerja dalam lingkungan profesional atau wirausaha

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Menurut Robbins et al., (2016) Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, norma, dan asumsi dasar yang disepakati bersama, membentuk perilaku anggota, serta menjadi pedoman dalam bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup kebiasaan yang berulang dan identitas unik perusahaan. Menurut Riduan & Firdaus (2024) budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Yuditia et al., (2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan,

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Hidayat et al., 2020).

2.1.2 Peran Penting Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama, nilai-nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain dan membentuk cara mereka berperilaku serta berinteraksi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan, menciptakan rasa identitas, dan memfasilitasi komitmen kolektif di antara karyawan, menurut Sutrisno (2014) terdapat beberapa peran penting budaya organisasi bagi perusahaan, diantaranya adalah :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang karyawan suatu organisasi ataupun perusahaan.

Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal (Nurhasanah et al., 2022).

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

2.1.3 Faktor Faktor Yang Membentuk Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa berjalan dengan baik jika terdapat manajemen yang bagus pula dalam mengelola sumber dayanya. Menurut Rivai (2017) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi ada dua, meliputi faktor dari dalam dan faktor luar. Kedua faktor ini harus menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem sosial untuk mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi. Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi meliputi kekuatan; parameter, dengan objek yang lebih besar akan semakin mudah untuk dimengerti; beragam; dan repetisi tekanan eksternal. Sedangkan faktor

eksternalnya terdiri dari pembelajaran, motivasi dan kepribadian karyawan setiap individu.

Sedangkan menurut Nafis (2021) adapun faktor yang membentuk budaya organisasi adalah

- 1) Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan dan keteladanan pemimpin sangat mempengaruhi pengaruh nilai dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi.
- 2) Komunikasi: Alur komunikasi yang konsisten dan efektif membantu mengintegrasikan perbedaan latar belakang dan menyatukan tujuan.
- 3) Motivasi: Dorongan untuk bekerja efektif dan mencapai tujuan organisasi.
- 4) Nilai dan Kepercayaan (Values & Beliefs): Nilai inti yang dianut bersama, filosofi usaha, asumsi dasar, dan keyakinan tentang cara memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- 5) Struktur Organisasi: Cara organisasi diatur (spesialisasi, departemen, rantai komando, formalisasi) mempengaruhi perilaku dan interaksi..
- 6) Aturan dan Pedoman: Kebijakan tertulis yang mengatur kemajuan.
- 7) Karakteristik Anggota: kepribadian, etika, dan nilai individu yang membentuk budaya secara kolektif.

Menurut Sutrisno (2014) faktor-faktor budaya organisasi meliputi nilai-nilai, kepercayaan, inovasi, komunikasi, kepemimpinan, dan norma. Faktor-faktor ini dapat dipengaruhi oleh struktur organisasi, proses administrasi, dan karakteristik individu karyawan serta pemimpin organisasi, adapun penjelasan dari faktor tersebut adalah:

1. Nilai dan Kepercayaan : Nilai-nilai dominan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kejujuran.
2. Inovasi dan Pengambilan Risiko : Sejauh mana organisasi mendukung karyawan untuk berinovasi dan mengambil risiko.
3. Perhatian terhadap Detail : Sejauh mana karyawan didorong untuk menunjukkan ketelitian dan analisis.
4. Orientasi Hasil dan Tim : Fokus manajemen pada hasil akhir, bukan hanya pada proses, serta seberapa besar kegiatan kerja yang diorganisir berdasarkan waktu.
5. Kepemimpinan : Gaya kepemimpinan manajer sangat mempengaruhi budaya organisasi secara profesional.
6. Komunikasi : Efektivitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan sangat berdampak pada budaya kerja.
7. Norma : Pedoman perilaku yang ditetapkan dan dianut oleh anggota organisasi, termasuk sanksi bagi yang melanggar.
8. Proses Administrasi : Cara pemberian penghargaan, toleransi konflik, dan kelompok kerja yang terjadi dalam organisasi.
9. Karakteristik Organisasi : Ukuran dan kompleksitas organisasi yang mempengaruhi tingkat karakteristik dan hubungan pribadi antar karyawan.
10. Pewarisan dan Adaptasi : Budaya yang diwariskan kepada anggota baru dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
11. Asumsi Dasar : Keyakinan mendasar yang menjadi landasan budaya organisasi dan mempengaruhi cara anggota berpikir dan merasakan.

12. Keteraturan Perilaku yang Teramati : Perilaku yang tampak dan dapat diamati dari anggota organisasi saat berinteraksi, seperti penggunaan bahasa atau ritual tertentu

2.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat, Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Adapun indikator-indikator budaya organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja serta dapat dijadikan acuan dalam mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut . Menurut Farisi (2022) mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam indikator, yaitu :

1. Inisiatif individual, merupakan kemampuan atau kecenderungan seseorang untuk mengambil tindakan secara mandiri, prosaktif, dan sukarela untuk mengatasi masalah, mencapai tujuan, atau memperbaiki situasi tanpa harus disuruh atau dipandu secara khusus, sering kali melampaui tugas formal
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, merupakan memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi
3. Dukungan dari manajemen, merupakan bantuan strategis, operasional, finansial, dan emosional yang diberikan oleh pimpinan kepada tim atau bawahan untuk mencapai tujuan bersama, memastikan tersedianya

sumber daya (seperti dana, alat, informasi), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mendorong kinerja dan keberhasilan organisasi

4. Kontrol, merupakan mekanisme kendali sosial yang mengarahkan sikap dan perilaku anggota agar sesuai dengan tujuan perusahaan tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan fisik yang ketat
5. Sistem imbalan, merupakan penghargaan keseluruhan (finansial dan non-finansial) yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi, waktu, dan usaha mereka
6. Toleransi terhadap konflik, merupakan sikap menerima, menghargai, dan mampu berinteraksi secara sehat dengan perbedaan (keyakinan, budaya, pendapat) tanpa diskriminasi, berfungsi sebagai pedoman moral untuk menjaga keharmonisan sosial, mencegah meluasnya perpecahan, dan membangun solidaritas dengan membuka ruang dialog
7. Keterampilan, merupakan kemampuan kolektif dan individu (seperti keterampilan organisasi, komunikasi, kepemimpinan, dan penyelesaian masalah) yang selaras dengan nilai, norma, dan asumsi dasar organisasi untuk mencapai tujuan bersama, memastikan efisiensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif
8. Pola-pola komunikasi, merupakan cara yang terstruktur dan konsisten dalam pertukaran, ide, dan pesan yang membentuk aliran data, baik formal maupun informal pada suatu perusahaan

Indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins et al., 2016)

1. Keyakinan pada diri sendiri, adalah sikap atau keyakinan positif terhadap kemampuan, kekuatan, dan penilaian diri sendiri untuk menghadapi

tantangan, mencapai tujuan, serta menerima kelebihan dan kekurangan diri

2. Sikap yang tegas, adalah kemampuan untuk menyampaikan keinginan, batasan, dan pendirian diri secara jelas, jujur, dan percaya diri sambil tetap menghargai hak serta perasaan orang lain, yang ditunjukkan melalui komunikasi asertif
3. Kecakapan dalam mengelola emosi, kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengendalikan emosi dirinya sendiri serta orang lain secara positif
4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif, adalah kemampuan proaktif untuk bertindak, memulai tugas, atau memecahkan masalah tanpa menunggu disuruh atau diberi instruksi langsung, sering kali melibatkan penciptaan ide baru dan menemukan solusi secara mandiri
5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan adalah kemampuan manajerial untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.

Kemudian menurut Elrica & Cahyani (2023), terdapat 4 indikator dari budaya organisasi yakni *diligency*, *sincerity*, *patience*, dan *entrepreneurship*.

1. *Diligency* atau ketekunan, mengarahkan pada seseorang yang bekerja berdasarkan kemauan dan keinginan dalam melakukan pekerjaannya.
2. *Sincerity* atau kejujuran, merujuk kepada perilaku dan bagaimana seseorang melakukan komunikasi kepada sesama timnya.

3. *Patience* atau kesabaran, mengacu kepada sikap untuk bertahan dalam menghadapi segala hambatan, tantangan yang terjadi dalam sebuah organisasi baik perusahaan maupun institusi.
4. *Entrepreneurship* atau kewirausahaan, mengacu kepada semangat inovasi, kreativitas, dan terbuka terhadap adanya peluang.

2.1.3. Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses strategis membangun pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, melibatkan perencanaan, pembelajaran berkelanjutan (pelatihan, mentoring, rotasi jabatan), dan peningkatan kinerja agar selaras dengan aspirasi pribadi dan kebutuhan perusahaan, bisa berupa promosi vertikal atau pergerakan horizontal untuk pengalaman yang lebih luas (Mutia, 2024). Pengembangan karir adalah rangkaian aktivitas peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman diri, baik secara mandiri maupun formal oleh organisasi, untuk mencapai rencana karir, posisi, atau tanggung jawab yang lebih tinggi. Ini melibatkan perencanaan matang untuk memastikan kualifikasi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi ke depan (Sutrisno, 2016).

Pengembangan Karir adalah bagian vital dalam suatu organisasi yang merupakan fondasi dalam pergerakan suatu organisasi yang menawarkan penghargaan secara nyata, status dan meningkatkan motivasi bekerja bagi karyawan, Pengembangan Karir dapat diartikan kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang

lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji (Karim & Abrian, 2024).

2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir karyawan dipengaruhi faktor internal (minat, bakat, kepribadian, motivasi, pendidikan, pengalaman) dan eksternal (lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan atasan, sistem penghargaan, keadilan, kondisi ekonomi, dukungan keluarga), yang semuanya bekerja sama membentuk peluang dan arah karir seseorang di tempat kerja. faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor Internal (Pribadi Karyawan)

- a) Karakteristik Individu: Bakat, minat, nilai-nilai pribadi, kepribadian, dan keadaan fisik (jasmani).
- b) Motivasi & Sikap: keinginan untuk maju, ambisi, apatis, atau motivasi intrinsik lainnya.
- c) Pendidikan & Pelatihan: Tingkat pendidikan formal dan partisipasi dalam pelatihan yang meningkatkan kompetensi.
- d) Pengalaman Kerja: Pengalaman langsung yang membangun keahlian dan pemahaman.

2. Faktor Eksternal (Lingkungan Kerja & Sosial)

- a) Hubungan dengan Atasan & Rekan Kerja: Sikap, kepedulian, dan dukungan dari atasan serta rekan kerja.
- b) Budaya & Struktur Organisasi: Kebijakan, keadilan (fairness), sistem yang diberikan, dan politik internal (intrik, nepotisme).
- c) Lingkungan Kerja Fisik: Penerangan, suhu, dan fasilitas kerja.

- d) Kondisi Ekonomi & Sosial: Tren pasar kerja, kondisi ekonomi, dan latar belakang keluarga (harapan, dukungan).

Pengembangan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Namun pengembangan karir tidaklah karyawan tidak mudah untuk dicapai, sebab setiap karyawan membutuhkan proses dalam mengembangkan karir mereka, menurut Prihatini & Putri, (2022) perusahaan juga berperan dalam mengembangkan karir karyawannya, faktor ini meliputi :

- 1) Hubungan Karyawan-Organisasi: Keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan, menciptakan lingkungan yang harmonis atau konflik.
- 2) Kinerja Karyawan: Prestasi kerja yang mempengaruhi penilaian dan promosi.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, baik dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan sekitar, pengembangan karir dapat berjalan optimal, menghasilkan karyawan yang termotivasi dan produktif.

2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karir Karyawan

Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Menurut Jalaludin & Oktavianti (2024) indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir karyawan adalah

1. Pendidikan, usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi diri peserta didik agar memiliki kekuatan spiritual, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup

di masyarakat, yang dilakukan melalui proses bimbingan, pengajaran, dan latihan, baik di lingkungan formal maupun informal

2. Pelatihan, adalah proses pembelajaran sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang secara spesifik, agar mampu melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu dengan lebih baik, produktif, dan sesuai standar, baik untuk tujuan pengembangan individu maupun pencapaian tujuan organisasi. Ini lebih fokus pada keahlian praktis untuk pekerjaan saat ini dibandingkan pendidikan yang lebih umum
3. Mutasi, adalah Perpindahan karyawan ke posisi, departemen, atau lokasi kerja baru dalam organisasi yang sama, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mengembangkan kompetensi dan karir karyawan, menghindari kejenuhan, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan melalui struktur penyesuaian atau penyegaran tim
4. Promosi, roses kenaikan jabatan vertikal di mana seorang karyawan dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki perusahaan, membawa tanggung jawab, resmi, status, dan gaji yang lebih besar sebagai penghargaan atas kinerja, kemampuan, dan loyalitas mereka
5. Masa kerja, adalah dalahjangka waktu atau lamanya seseorang telah bekerja pada suatu kantor, badan, atau perusahaan tertentu, dihitung sejak tanggal bekerja mulai berdasarkan perjanjian kerja atau surat pengangkatan

Indikator pengembangan karir menurut Sutrisno (2016) yakni :

1. Prestasi kerja Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan.karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan.
2. Pelatihan Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.
3. Latar Belakang Pendidikan Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.
4. Kebijakan Organisasi Kebijakan organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan.
5. Pengalaman Kerja Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.
6. Kesetiaan Pada Organisasi Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya semakin tinggi.

Menurut Aditya et al., (2024) Indikator-indikator dari variable pengembangan karir antara lain:

1. Perilaku rekan kerja dan atasan karyawan harus menjaga diri sendiri dan menjaga hubungan baik dengan semua orang dalam grup atau bisnis jika Anda ingin karier Anda berhasil.
2. Pengetahuan Pengalaman dalam konteks ini berkorelasi dengan senioritas karyawan (derajat kelas). Beberapa pengamat percaya bahwa ketika senior dipromosikan, bakat dan kompetensi harus diperhitungkan selain pengalaman.
3. Pendidikan Biasanya, salah satu kriteria untuk memegang jabatan adalah pendidikan.
4. Pertunjukan Hanya akumulasi pengalaman, pengetahuan, dan lingkungan kerja yang positif yang dapat menghasilkan prestasi.
5. Unsur takdir karyawan harus menerima bahwa ada aspek yang berhubungan dengan takdir karena, pada kenyataannya, beberapa orang berhasil tetapi tidak pernah mendapat kesempatan untuk maju.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah respon emosional atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan mereka (terkait gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dll.) memenuhi atau melampaui kenyataan, menghasilkan perasaan senang, keterlibatan, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas. Robbins (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini harusnya

mereka terima. Kepuasan kerja merupakan sifat umum seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Dessles Kepuasan kerja adalah, “cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, Sedarmayanti berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka (Azhar et al., 2020a).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh beberapa faktor. Faktor faktor kepuasan kerja meliputi aspek ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja, serta aspek intrinsik seperti isi pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk maju dan pengembangan diri, serta hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja. Faktor-faktor ini dapat dimasukkan menjadi dua kategori utama: faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja (Ramadhan, 2025). Sedangkan menurut Robbins ada lima faktor yang memepengaruhi kepuasan kerja

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan, yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*) Kepuasan merupakan suatu hasil pemenuhan harapan.pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, maka orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas apabila menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual penting.
4. Keadilan (*Equity*) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Komponen genetic (*Genetic components*) Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan (Azhar et al., 2020b).
1. Gaji atau upah. Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemberian upah atau gaji perlu dilakukan dengan hati-hati dan detail
2. Kelompok Kerja. Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan individu.
3. Promosi. Kesempatan dipromosikan tampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Supervisi. Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
5. Pekerjaan itu sendiri, yaitu dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, atau membebaskan karyawan (Robbins, 2014)

Sedangkan menurut Santoso & Yuliantika, (2022) Indikator kepuasan kerja umumnya mencakup :

- 1) Pekerjaan Itu Sendiri (The Work Itself) :Kejadian yang menantang, menarik, bervariasi, dan berarti pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Gaji/Upah (Bayar) : Keadilan dan kecukupan ketidakseimbangan yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan dan standar pasar.
- 3) Promosi (Peluang Promosi) : Peluang untuk pengembangan karir, kenaikan jabatan, dan peningkatan profesional.
- 4) Rekan Kerja (Rekan Kerja/Rekan Kerja) : Hubungan dengan teman sekerja, termasuk kerjasama, persahabatan, dan dukungan timbal balik.

Indikator kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2017) yaitu dapat dilihat dari :

1. Turn over, kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi
2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja, karyawan- karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif
3. Umur, ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda
4. Tingkat pekerjaan, karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah

5. Ukuran organisasi perusahaan, karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada jenis budayanya. Budaya yang sehat, seperti yang menekankan inovasi, penghargaan, orientasi hasil, dan tim kerja, dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja (Prayogi, et al., 2021). Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak efektif dapat menghambat kinerja dan kepuasan karyawan (Nafis, 2021). Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga karyawan lebih produktif dan efisien dalam mencapai tujuan kemudian budaya yang menghargai individu dan tim dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kerja sama yang efektif, Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi akan menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan (Nurhasanah et al., 2022b).

Sedangkan budaya yang tidak mendukung, seperti yang penuh dengan birokrasi yang berlebihan atau persaingan internal yang tidak sehat, dapat menghambat kinerja karyawan, selain itu kerja yang negatif dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan menimbulkan masalah seperti turnover yang tinggi. Budaya yang didominasi oleh konflik atau kurangnya komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak produktif (Bismala, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Bismala, 2020) dan (Nurhasanah et al., 2022b) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Salah satu tujuan penting dari organisasi adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya (Prayogi et al., 2021). Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Faronsyah & Trisninawati, 2020). Pengembangan karir yang baik akan berdampak terhadap kinerjanya (Mutia, 2024). Pengembangan karir juga proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Selanjutnya menurut Rivai (Septiawan et al., 2024) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu tahap ataupun rangkaian kegiatan seseorang dalam mencapai rencana ataupun tujuan karirnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sariyani et al (2022), Karim & Abrian (2024) menunjukkan pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja, sebab semakin berkembang karir karyawan maka akan menaikkan kinerja mereka.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Artinya, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya yang negatif dapat menurunkannya. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja (Sutrisno, 2010). Budaya yang kuat menumbuhkan rasa kesepakatan terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keberlangsungan dan komitmen karyawan.

Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung akan bertahan lebih lama dalam organisasi, mengurangi kemungkinan untuk keluar. Budaya yang positif menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan termotivasi, yang berujung pada peningkatan kinerja (Azhar et al., 2020a). Secara umum, budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya yang positif dan mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih puas dan termotivasi, sedangkan budaya yang negatif akan membawa dampak negatif bagi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh dilakukan oleh (Hartati et al., 2021), dan (Jufrizen et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, sebab secara umum budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya yang positif dan mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih puas dan termotivasi

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan kerja

Rivai mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan

perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Salsabila et al., 2024).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Septiawan et al., 2024), (Akhmad et al., 2022) dan (Prihatini & Putri, 2022), menunjukkan pengaruh yang positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebab karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kinerja, semangat kerja, dan meningkatkan tingkat absensi serta *turnover* (pergantian karyawan). Karyawan yang cenderung lebih produktif dan memiliki kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja membuat karyawan lebih termotivasi dan terikat dengan pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang optimal. Kepuasan kerja menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang tercermin dalam sikap dan perilaku positif karyawan, seperti lebih semangat dan mengurangi stres (Kadarisman, 2011).

Karyawan yang tidak puas cenderung kehilangan motivasi dalam bekerja. Selain itu ketidakpuasan dapat menyebabkan penurunan produktivitas secara keseluruhan, karyawan yang tidak puas mungkin tidak hadir dan mencari pekerjaan

di tempat lain. Ketidakpuasan kerja yang berkepanjangan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Tanjung, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tanjung & Lubis, 2021), (Farisi, Andi Prayogi, et al., 2021) dan (Rahmadani & Asalam, 2023) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada jenis budayanya. Budaya yang sehat, seperti yang menekankan inovasi, penghargaan, orientasi hasil, dan tim kerja, dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak efektif dapat menghambat kinerja dan kepuasan karyawan, Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga karyawan lebih produktif dan efisien dalam mencapai tujuan kemudian budaya yang menghargai individu dan tim dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kerja sama yang efektif

Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi akan menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan (Nurhasanah et al., 2022b). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Artinya, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya yang negatif dapat menurunkannya. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan

komitmen, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja (Sutrisno, 2010)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Bismala, 2020) dan (Nurhasanah et al., 2022b) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja

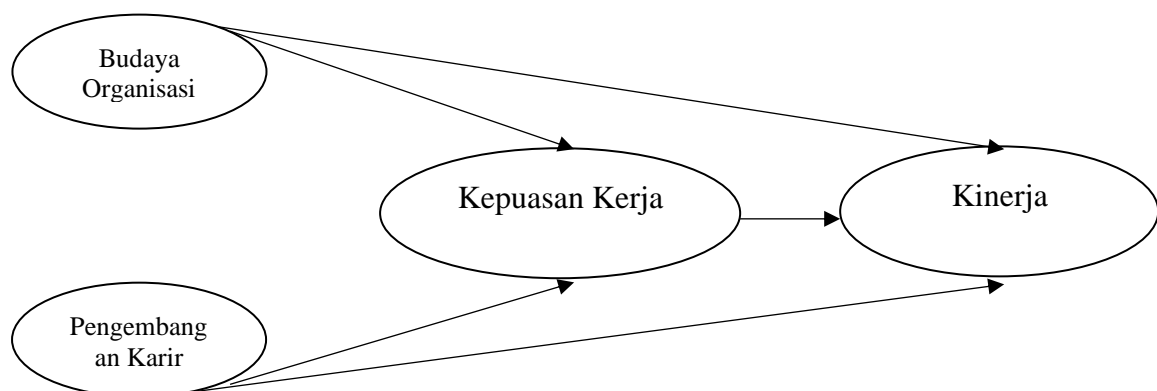
2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Pengembangan Karir merupakan salah satu faktor memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, sebab jika Pengembangan Karir diberikan kepada orang-orang yang berkompeten, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat, jika karyawan berikan promosi berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan terdorong bekerja giat untuk dapat meningkatkan kinerja, sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai artinya kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan diberikan pengembangan karir jabatan sesuai dengan prestasi kerja dan tingkat keahliannya serta diberikan kompensasi tepat waktu sesuai dengan hak karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Promosi jabatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena dapat membuat karyawan merasa lebih termotivasi, termotivasi, dan melihat peluang perkembangan karir. Pengakuan ini, sejalan dengan teori motivasi, menjadi sumber kepuasan karena menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kemampuan dan prestasi karyawan. Promosi dianggap sebagai pengakuan atas kinerja, kemampuan, dan potensi karyawan, yang secara langsung meningkatkan rasa dihargai

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebab karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kinerja, semangat kerja, dan meningkatkan tingkat absensi serta *turnover* (pergantian karyawan). Karyawan yang cenderung lebih produktif dan memiliki kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja membuat karyawan lebih termotivasi dan terikat dengan pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang optimal

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Tanjung & Lubis, 2021), (Farisi, Andi Prayogi, et al., 2021) dan (Rahmadani & Asalam, 2023) menunjukkan adanya hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja

Gambaran hubungan dari masing masing variabel akan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Bedasarkan latar belakang masalah dan teori yang diutarakan diatas maka hipotesis yang bisa ditarik dalam penelitian ini adalah

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
3. Terdapat pengaruh budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
4. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
5. Terdapat pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
6. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.
7. Terdapat pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) Divre I Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2020) “pendekatan asosiatif bertujuan untuk melihat atau mengetahui hubungan/pengaruh dua variable atau lebih. Pendekatan penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Darmawan, 2024)

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian, dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan (kualitas, kuantitas) dalam periode tertentu, dibandingkan standar, mempengaruhi motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja (Ekhsan & Septian, 2021)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Tanggung Jawab 4. Kerja Sama 5. Inisiatif (Safitri 2022)	<i>Likerts</i>
Budaya Organisasi (X1)	Sedarmayanti (Yuditia et al., 2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk	1. Inisiatif individual 2. Toleransi terhadap tindakan berisiko 3. Dukungan	<i>Likerts</i>

	menghasilkan norma norma perilaku	dari manajemen 4. Kontrol 5. Sistem Imbalan 6. Toleransi terhadap konflik 7. Keterampilan 8. Pola Pola Komunikasi (Farisi, 2022)	
Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karir adalah proses strategis membangun pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, melibatkan perencanaan, pembelajaran berkelanjutan (pelatihan, mentoring, rotasi jabatan), dan peningkatan kinerja agar selaras dengan aspirasi pribadi dan kebutuhan perusahaan, bisa berupa promosi vertikal atau pergerakan horizontal untuk pengalaman yang lebih luas (Mutia, 2024)	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi 5. Masa Kerja (Jalaludin & Oktavianti, 2024)	<i>Likerts</i>
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini harusnya mereka terima (Panggabean et al., 2020)	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi 5. Masa Kerja	<i>Likerts</i>

3.3. Tempat Dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini berlokasi Kantor Divre 1 Sumut PT KAI berlokasi di Jalan Profesor HM Yamin No. 13, Medan, Sumatera Utara, durasi penelitian ini berlangsung dari bulan Nopember 2025 sampai Maret 2026 Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian Rincian dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Minggu																											
		Okt 2025				Nov 2025				Des 2025				Jan 2026				Feb 2026				Mar 2026				Apr 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset				■																								
2	Pengajuan Judul					■	■	■	■	■	■	■	■																
3	Penyusunan Proposal																												
4	Seminar Proposal													■	■	■	■												
5	Pengumpulan data													■	■	■	■	■	■	■	■								
6	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Perbaikan Skripsi																					■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																												■

3.4 Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) Populasi adalah generalisasi terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, dalam penelitian ini jumlah populasi adalah seluruh karyawan PT KAI Kantor Divre 1 Sumut bagian kantor yang berjumlah 127 orang

2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan objek penelitian, Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik purposive sampling untuk mempersempit sampel, dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah sampling slovin dimana semua populasi yang berjumlah 127 orang diambil bagian

untuk dijadikan sampel penelitian. Adapun rumus Slovin untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Dimana : n : Jumlah sampel

 N : Jumlah populasi

 e : taraf kesalahan (standart error 10%)

maka jumlah sampel yang diperoleh adalah
$$n = \frac{127}{1+(127(0.05)^2)}$$

$$n = 96,39 \text{ responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus solvin maka diketahui jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 96,39 orang jika dibulatkan menjadi 96 orang responden

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Balaka, (2022) teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Angket/ Kuesioner

Menurut Wajdi et al., (2024) Teknik kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang digunakan. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui:

Tabel 3.3 Penilaian Skala *likert's*

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 : (Sugiyono, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data yang akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran data, dan penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang angkat dari teori-teori umum, kemudian observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditarik kesimpulan. dan dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendiskripsikan data yang telah diperoleh untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis statistik yaitu partial least square structural equation model (PLS SEM) bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural.

Tujuan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan prediksi. Dalam melakukan prediksi tersebut untuk memprediksi hubungan antar konstruk, dan untuk membantu peneliti dan penelitiannya mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten merupakan linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* bertujuan untuk menciptakan komponen skor variabel laten berdasarkan bagaimana *inner*

model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Menurut Juliandi, (2018) untuk menganalisis SEM-PLS memiliki tahapan kelompok yaitu 1) analisis model pengukuran (*outer model*), yaitu realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), dan validitas diskriminan (*discriminant validity*), 2) analisis model struktural (*inner model*), yaitu koefisien determinasi (*R-square*) dan *F-square*, dan pengujian hipotesis yaitu pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect*. Berikut penjelasannya:

1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya. Analisis model pengukuran (*outer model*) menggunakan dua pengujian, yaitu *construct reability and validity* dan *discriminant validity*.

a. Construct Reability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 .

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain. Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural yaitu menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian yaitu *R-square*, *F-square*, dan pengujian hipotesis yakni *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

a. R-square

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi baik atau buruk model tersebut. Kriteria penilaian dari *R-square* adalah:

- 1) Jika nilai *R-square* = 0.75 , maka model adalah substansial (kuat)
- 2) Jika nilai *R-square* = 0.50 , maka model adalah moderate (sedang)
- 3) Jika nilai *R-square* = 0.25 , maka model adalah lemah (buruk)

b. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu

dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantive pada konstruk endogen, Adapun kriterianya sebagai berikut :

- 1) Jika nilai $f^2 = 0,02$ menunjukkan bahwa efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- 2) Jika nilai $f^2 = 0,15$ menunjukkan bahwa efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
- 3) Jika nilai $f^2 = 0,02$ menunjukkan bahwa efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Adapun kriteria penilaian pengaruh langsung sebagai berikut :

- 1) Jika nilai koefisien jalur bernilai positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen naik/meningkat akan diikuti kenaikan variabel endogen naik/meningkat
- 2) Jika nilai koefisien jalur bernilai negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen naik/ meningkat akan diikuti kenaikan variabel endogen menurun.

Dapat dilihat juga dari nilai P-Value. Dimana kriteria penelitiannya sebagai berikut :

- 1) Apabila nilai P-Value < 0.05 , maka H_0 ditolak (artinya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya adalah signifikan,
- 2) Apabila nilai P-Value > 0.05 , maka H_0 diterima (artinya tidak ada pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya

b. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

Analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai oleh suatu variabel intervening. Adapun kriteria penilainnya sebagai berikut :

- 1) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung (indirect effects) menghasilkan probabilitas yang signifikan yaitu P-Values < 0.05 , artinya variabel intervening mampu memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung (indirect effects) menghasilkan probabilitas yang signifikan yaitu P-Values > 0.05 , artinya variabel intervening tidak dapat memediasi pengaruh suatu variabel (Liengard, 2024).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Identitas Responden

Dalam penelitian ini sebelum data diolah lebih lanjut, peneliti terlebih dahulu akan menjabarkan identitas responden, hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang sampel yang akan diteliti, dalam penelitian ini identitas diri yang akan ditanyakan adalah usia, jenis kelamin, lama kerja dan pendidikan

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	> 20-35 Tahun	14	14,6
2	36-45 Tahun	59	61,5
3	> 45 Tahun	23	24,0
Total		96	100

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Tabel 4.1 menunjukkan usia responden yang menjadi sampel penelitian, dalam penelitian ini responden yang berusia diantara 20-35 tahun berjumlah 14 orang (14.6%) responden yang berusia diantara 36-45 tahun berjumlah 59 orang (61,5%) dan responden yang berusia diatas 45 tahun berjumlah 23 orang (24%).

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki Laki	68	70,8
2	Perempuan	28	29,2
Total		96	100

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Tabel 4.2 menunjukkan jenis kelamin responden, dalam penelitian ini responden yang berjenis kelamin laki laki berjumlah 68 orang (70.8%) responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 28 orang (29.2%).

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 10 Tahun	13	13,5
2	10-20 Tahun	57	59,4
3	> 20 Tahun	26	27,1
Total		96	100

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Tabel 4.3 menunjukkan lama kerja responden, dalam penelitian responden yang bekerja dibawah 10 tahun berjumlah 13 orang (13.5%) responden yang sudah bekerja selama 10-20 tahun berjumlah 57 orang (59.4%) responden yang sudah bekerja diatas 20 tahun berjumlah 26 orang (27.1%).

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	9	9,4
2	Diploma	2	2,1
3	Strata	85	88,5
Total		96	100

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Tabel 4.4 menunjukkan pendidikan responden, dalam penelitian ini responden yang berpendidikan SMA/SMK berjumlah 9 orang (9.4%) responden yang berpendidikan diploma berjumlah 2 orang (2.1%) dan responden yang berpendidikan Strata berjumlah 85 orang (88.5%).

4.1.2 Distribusi Jawaban Responden

Uji ini digunakan untuk mendapatkan gambaran dari distribusi jawaban responden dari pilihan jawaban yang sudah disebarkan, skala yang digunakan

dalam penelitian ini adalah skala likert, adapun hasil dari uji statistik deskriptif bisa terlihat di tabel dibawah ini.

Tabel 4.5 Distribusi Budaya Organisasi

No	STS		TS		KS		S		SS		Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	68	70,8%	27	28,1%	4,2708
2	0	0,0%	2	2,1%	8	8,3%	60	62,5%	26	27,1%	4,1458
3	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	65	67,7%	28	29,2%	4,2604
4	0	0,0%	0	0,0%	2	2,1%	59	61,5%	35	36,5%	4,3438
5	0	0,0%	0	0,0%	2	2,1%	67	69,8%	27	28,1%	4,2604
6	0	0,0%	3	3,1%	3	3,1%	53	55,2%	37	38,5%	4,2917
7	0	0,0%	1	1,0%	4	4,2%	49	51,0%	42	43,8%	4,3750
8	0	0,0%	1	1,0%	4	4,2%	65	67,7%	26	27,1%	4,2083

Penjelasan dari tabel diatas adalah :

1. Pada pernyataan “Saya diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,27 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa mereka diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Pada pernyataan “Perusahaan terkadang memberikan kelonggaran kepada karyawan untuk menjalankan hal hal diluar SOP” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,14 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan terkadang memberikan kelonggaran kepada karyawan untuk menjalankan hal hal diluar SOP
3. Pada pernyataan “Perusahaan terkadang memberikan kelonggaran kepada karyawan untuk menjalankan hal hal diluar SOP” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,26 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa

Perusahaan terkadang memberikan kelonggaran kepada karyawan untuk menjalankan hal hal diluar SOP

4. Pada pernyataan “Perusahaan dengan rutin mengontrol pekerjaan karyawan agar sesuai dengan SOP dan nilai nilai perusahaan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,34 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan dengan rutin mengontrol pekerjaan karyawan agar sesuai dengan SOP dan nilai nilai perusahaan
5. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang di jalankan oleh karyawan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,26 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan resiko dan tanggung jawab yang di jalankan oleh karyawan
6. Pada pernyataan “Perusahaan terkadang mengabaikan konflik yang terjadi antar karyawan sebagai bentuk pengembangan diri” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,29 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan terkadang mengabaikan konflik yang terjadi antar karyawan sebagai bentuk pengembangan diri
7. Pada pernyataan “Perusahaan menghargai setiap karyawan memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,37 hal ini menunjukkan bahwa responden

setuju bahwa Perusahaan menghargai setiap karyawan memiliki keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

8. Pada pernyataan “Manajemen menerapkan pola komunikasi yang berbeda beda untuk setiap divisi yang berada di bawah naungan mereka” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,20 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Manajemen menerapkan pola komunikasi yang berbeda beda untuk setiap divisi yang berada di bawah naungan mereka

Tabel 4.6 Distribusi Pengembangan Karir

No	STS		TS		KS		S		SS		Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0,0%	0	0,0%	6	6,3%	59	61,5%	31	32,3%	4,2604
2	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	57	59,4%	33	34,4%	4,2813
3	0	0,0%	0	0,0%	5	5,2%	60	62,5%	31	32,3%	4,2708
4	0	0,0%	2	2,1%	13	13,5%	64	66,7%	17	17,7%	4,0000
5	0	0,0%	0	0,0%	4	4,2%	55	57,3%	37	38,5%	4,3437
6	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	61	63,5%	32	33,3%	4,3021
7	0	0,0%	0	0,0%	5	5,2%	61	63,5%	30	31,3%	4,2604
8	0	0,0%	0	0,0%	14	14,6%	55	57,3%	27	28,1%	4,1354
9	0	0,0%	0	0,0%	5	5,2%	53	55,2%	38	39,6%	4,3437
10	0	0,0%	2	2,1%	11	11,5%	67	69,8%	15	15,6%	4,0104

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan jabatan bagi karyawannya yang disesuaikan dengan latar pendidikan mereka” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,26 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan memberikan jabatan bagi karyawannya yang disesuaikan dengan latar pendidikan mereka

2. Pada pernyataan “Perusahaan bersedia memberikan beasiswa pendidikan untuk karyawan yang berprestasi” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,28 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan bersedia memberikan beasiswa pendidikan untuk karyawan yang berprestasi
3. Pada pernyataan “Perusahaan secara rutin memberikan pelatihan kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,27 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan secara rutin memberikan pelatihan kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka
4. Pada pernyataan “Setiap karyawan yang menempati posisi baru selalu diberikan pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang akan mereka duduki” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,00 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Setiap karyawan yang menempati posisi baru selalu diberikan pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang akan mereka duduki
5. Pada pernyataan “Perusahaan secara rutin melakukan mutasi jabatan kepada karyawan yang dirasa layak untuk menempati suatu posisi” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,34 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan secara rutin melakukan mutasi jabatan kepada karyawan yang dirasa layak untuk menempati suatu posisi

6. Pada pernyataan “Perusahaan melakukan mutasi agar setiap karyawan tidak stagnan dalam menempati posisi yang sama secara terus menerus” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,30 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan melakukan mutasi agar setiap karyawan tidak stagnan dalam menempati posisi yang sama secara terus menerus
7. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,26 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan
8. Pada pernyataan “Prosedur promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan objektif” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,13 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Prosedur promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan objektif.
9. Pada pernyataan “Perusahaan memberikan kenaikan jabatan sesuai dengan masa kerja karyawan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,34 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan memberikan kenaikan jabatan sesuai dengan masa kerja karyawan.
10. Pada pernyataan “Perusahaan menilai karyawan dengan masa kerja yang memadai lebih mampu beradaptasi di berbagai posisi” dalam penelitian

ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,01 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Perusahaan menilai karyawan dengan masa kerja yang memadai lebih mampu beradaptasi di berbagai posisi.

Tabel 4.7 Distribusi Kepuasan Kerja

No	STS		TS		KS		S		SS		Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0,0%	1	1,0%	5	5,2%	54	56,3%	36	37,5%	4,2812
2	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	50	52,1%	43	44,8%	4,4167
3	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	57	59,4%	36	37,5%	4,3438
4	0	0,0%	0	0,0%	14	14,6%	56	58,3%	26	27,1%	4,1250
5	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	68	70,8%	27	28,1%	4,2708
6	0	0,0%	2	2,1%	8	8,3%	60	62,5%	26	27,1%	4,1458
7	0	0,0%	1	1,0%	4	4,2%	49	51,0%	42	43,8%	4,3750
8	0	0,0%	1	1,0%	4	4,2%	65	67,7%	26	27,1%	4,2083
9	0	0,0%	0	0,0%	5	5,2%	62	64,6%	29	30,2%	4,2500
10	0	0,0%	0	0,0%	15	15,6%	44	45,8%	37	38,5%	4,2292

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Saya tidak ingin mencari pekerjaan lain dalam waktu dekat” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,28 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden tidak ingin mencari pekerjaan lain dalam waktu dekat
2. Pada pernyataan “Saya tidak pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,41 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden tidak pernah berpikir untuk meninggalkan perusahaan ini
3. Pada pernyataan “Saya tidak pernah merasa malas atau kurang bersemangat untuk bekerja” dalam penelitian ini mayoritas responden

menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,34 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden tidak pernah merasa malas atau kurang bersemangat untuk bekerja

4. Pada pernyataan “Saya tidak pernah melewatkan hari kerja untuk mencari pekerjaan lain” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,12 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden tidak pernah melewatkan hari kerja untuk mencari pekerjaan lain
5. Pada pernyataan “Saya merasa pekerjaan saya saat ini sesuai dengan pengalaman dan usia saya” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,27 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa pekerjaan mereka saat ini sesuai dengan pengalaman dan usia responden
6. Pada pernyataan “Usia saya tidak menghalangi saya untuk mempelajari tugas-tugas baru” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,14 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Usia tidak menghalangi untuk mempelajari tugas-tugas baru.
7. Pada pernyataan “Pekerjaan saya saat ini menyenangkan dan tidak membosankan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,37 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Pekerjaan saat ini menyenangkan dan tidak membosankan

8. Pada pernyataan “Saya memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,20 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan.
9. Pada pernyataan “Jumlah karyawan yang besar di perusahaan ini tidak membuat komunikasi menjadi lebih rumit” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,25 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Jumlah karyawan yang besar di perusahaan ini tidak membuat komunikasi menjadi lebih rumit.
10. Pada pernyataan “Ukuran organisasi yang besar saat ini membuat saya merasa aman (keamanan kerja)” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,22 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju Ukuran organisasi yang besar saat ini membuat saya merasa aman..

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja

No	STS		TS		KS		S		SS		Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	71	74,0%	25	26,0%	4,2604
2	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	52	54,2%	41	42,7%	4,3958
3	0	0,0%	0	0,0%	3	3,1%	57	59,4%	36	37,5%	4,3438
4	0	0,0%	1	1,0%	4	4,2%	58	60,4%	33	34,4%	4,2813
5	0	0,0%	0	0,0%	5	5,2%	60	62,5%	31	32,3%	4,2708
6	0	0,0%	0	0,0%	2	2,1%	58	60,4%	36	37,5%	4,3542
7	0	0,0%	1	1,0%	1	1,0%	56	58,3%	38	39,6%	4,3646
8	0	0,0%	1	1,0%	1	1,0%	52	54,2%	42	43,8%	4,4062
9	0	0,0%	6	6,3%	31	32,3%	41	42,7%	18	18,8%	3,7396
10	1	1,0%	7	7,3%	17	17,7%	51	53,1%	20	20,8%	3,8542

Sumber Data Diolah Peneliti , 2026

Penjelasan dari tabel diatas adalah

1. Pada pernyataan “Pekerjaan yang diberikan kepada saya selalu dapat saya kerjakan dengan baik dan dapat diterima pimpinan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,26 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Pekerjaan yang diberikan kepada saya selalu dapat saya kerjakan dengan baik dan dapat diterima pimpinan
2. Pada pernyataan “Berbagai jenis pekerjaan yang sesuai jobdesk saya dapat saya kerjakan dengan baik” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,39 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju Berbagai jenis pekerjaan yang sesuai jobdesk saya dapat saya kerjakan dengan baik
3. Pada pernyataan “Saya bisa bekerja tanpa dibantu oleh atasan dan rekan kerja saya” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,34 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden bisa bekerja tanpa dibantu oleh atasan dan rekan kerja
4. Pada pernyataan “Saya bisa memahami intruksi pekerjaan yang diberikan kepada saya” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,28 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden bisa memahami intruksi pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
5. Pada pernyataan “Setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya dapat saya selesaikan dengan tepat waktu” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,27 hal ini

menunjukkan bahwa responden setuju bahwa Setiap pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat diselesaikan dengan tepat waktu

6. Pada pernyataan “Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,35 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.
7. Pada pernyataan “Saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja saya” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,36 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden bisa bekerja sama dengan rekan kerjanya
8. Pada pernyataan “Saya aktif berbagi informasi dan pengetahuan untuk membantu pekerjaan rekan tim” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 4,40 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden aktif berbagi informasi dan pengetahuan untuk membantu pekerjaan rekan tim.
9. Pada pernyataan “Saya mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan” dalam penelitian ini mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 3,73 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahwa responden mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.
10. Pada pernyataan “Saya mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan” dalam penelitian ini

mayoritas responden menjawab setuju dengan nilai rata rata sebesar 3,85 hal ini menunjukkan bahwa responden setuju responden mengambil inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

4.1.3 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya. Analisis model pengukuran (outer model) menggunakan dua pengujian, yaitu *construct reability and validity* dan *discriminant validity*

1. *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018a).

Tabel 4.9 Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi	0.840
Pengembangan Karir	0.746
Kinerja	0.780
Kepuasan Kerja	0.768

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Kesimpulan pengujian composite reability sebagai berikut:

- 1) Variabel Budaya Organisasi (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.840 > 0.6$
- 2) Variabel Pengembangan Karir (X2) adalah reliable, karena nilai

composite reliability $0.746 > 0.6$

3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.780 > 0.6$.

4) Variabel Kepuasan kerja (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.768 > 0.6$

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya . Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 4.0.

Tabel 4.10 *Discriminant validity (Cross Loadings)*

Item Pernyataan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
x1.1	0.599	0.520	0.388	0.504
x1.2	0.509	0.385	0.246	0.359
x1.3	0.671	0.486	0.347	0.503
x1.4	0.646	0.539	0.428	0.569
x1.5	0.734	0.542	0.483	0.514
x1.6	0.781	0.618	0.532	0.454
x1.7	0.782	0.691	0.525	0.573
x1.8	0.739	0.701	0.562	0.539
x2.1	0.697	0.662	0.473	0.703
x2.2	0.684	0.639	0.505	0.677
x2.3	0.582	0.566	0.378	0.577
x2.4	0.066	0.110	0.210	0.133
x2.5	0.307	0.468	0.397	0.615
x2.6	0.425	0.641	0.577	0.754
x2.7	0.493	0.561	0.487	0.705
x2.8	0.361	0.668	0.506	0.743
x2.9	0.430	0.659	0.581	0.648
x2.10	-0.132	-0.144	0.027	-0.202
y.1	0.579	0.503	0.453	0.489

y.2	0.508	0.670	0.700	0.651
y.3	0.410	0.621	0.723	0.489
y.4	0.468	0.592	0.688	0.518
y.5	0.452	0.681	0.771	0.538
y.6	0.425	0.588	0.759	0.477
y.7	0.436	0.586	0.781	0.421
y.8	0.459	0.548	0.674	0.498
y.9	-0.039	-0.102	-0.116	-0.071
y.10	-0.025	-0.023	0.055	-0.029
z.1	0.401	0.640	0.552	0.579
z.2	0.459	0.633	0.675	0.626
z.3	0.454	0.648	0.702	0.534
z.4	0.334	0.654	0.532	0.719
z.5	0.599	0.520	0.388	0.504
z.6	0.509	0.385	0.246	0.359
z.7	0.782	0.691	0.525	0.573
z.8	0.739	0.701	0.562	0.539
z.9	0.124	0.285	0.256	0.203
z.10	0.169	0.442	0.276	0.384

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai indikator variabel laten lainnya. Sebagai contoh perbandingan nilai *loading factor* pada Kepuasan kerja yang lebih besar dari nilai *loading factor* konstruk lainnya,). Menurut hasil di atas dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas *discriminant validity* sudah terpenuhi, dan dapat dinyatakan valid.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap

konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

Gambar 4.11 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
Budaya Organisasi	0.688			
Kepuasan Kerja	0.830	0.577		
Kinerja Karyawan	0.656	0.860	0.628	
Pengembangan Karir	0.731	0.900	0.728	0.613

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel X1 (0.688) X2 (0.613) Y (0.628) dan Z (0.577) Nilai tersebut lebih besar daripada variabel lain , Maka, berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang sudah diestimasi memiliki nilai discriminant validity yang cukup baik.

3. Menilai *Outer Model* (Model Pengukuran)

Guna melakukan evaluasi terhadap *outer model* atau model pengukuran perlu dilakukan penilaian terhadap uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Pada uji validitas konstruk diukur menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Tabel 4.12 *Outer Loading (Measurement Model)*

Item Pernyataan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
x1.1	0.599	0.520	0.388	0.504
x1.2	0.509	0.385	0.246	0.359
x1.3	0.671	0.486	0.347	0.503
x1.4	0.646	0.539	0.428	0.569
x1.5	0.734	0.542	0.483	0.514
x1.6	0.781	0.618	0.532	0.454
x1.7	0.782	0.691	0.525	0.573
x1.8	0.739	0.701	0.562	0.539
x2.1	0.697	0.662	0.473	0.703
x2.2	0.684	0.639	0.505	0.677
x2.3	0.582	0.566	0.378	0.577
x2.4	0.066	0.110	0.210	0.133
x2.5	0.307	0.468	0.397	0.615
x2.6	0.425	0.641	0.577	0.754
x2.7	0.493	0.561	0.487	0.705
x2.8	0.361	0.668	0.506	0.743
x2.9	0.430	0.659	0.581	0.648
x2.10	-0.132	-0.144	0.027	-0.202
y.1	0.579	0.503	0.453	0.489
y.2	0.508	0.670	0.700	0.651
y.3	0.410	0.621	0.723	0.489
y.4	0.468	0.592	0.688	0.518
y.5	0.452	0.681	0.771	0.538
y.6	0.425	0.588	0.759	0.477
y.7	0.436	0.586	0.781	0.421
y.8	0.459	0.548	0.674	0.498
y.9	-0.039	-0.102	-0.116	-0.071
y.10	-0.025	-0.023	0.055	-0.029
z.1	0.401	0.640	0.552	0.579
z.2	0.459	0.633	0.675	0.626
z.3	0.454	0.648	0.702	0.534
z.4	0.334	0.654	0.532	0.719
z.5	0.599	0.520	0.388	0.504
z.6	0.509	0.385	0.246	0.359
z.7	0.782	0.691	0.525	0.573
z.8	0.739	0.701	0.562	0.539
z.9	0.124	0.285	0.256	0.203
z10	0.169	0.442	0.276	0.384

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa nilai *outerloading* sudah memenuhi kriteria dari *convergent validity* dan dapat dinyatakan valid.

4.1.4 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects

a. 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 (Juliandi, 2018a). 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, 2018a).

Tabel 4.13 R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.874	0.872
Kinerja Karyawan	0.764	0.753

Sumber : Data SEM-PLS 2026

(1) R-Square Adjusted Model = 0.753 Artinya kemampuan variabel X1 (Budaya Organisasi) dan X2 (Pengembangan Karir) dalam menjelaskan Y (Kinerja) adalah sebesar 75.3% dengan demikian model tergolong tinggi (Sangat baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0.872 Artinya kemampuan variabel X1 (Budaya Organisasi) dan X2 (Pengembangan Karir)

dalam menjelaskan Z (Kepuasan kerja) adalah sebesar 87.2% dengan demikian model tergolong tinggi (baik).

b. *F-Square*

Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

Tabel 4.14 *F-Square*

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi		0.506	0.052
Kepuasan Kerja			0.844
Kinerja Karyawan			
Pengembangan Karir		1.474	0.056

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.13 adalah sebagai berikut: Variabel X1 (Budaya Organisasi) dan X2 (Pengembangan Karir) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai = 0.844, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen, kemudian untuk Variabel X1 (Budaya Organisasi) dan X2 (Pengembangan Karir) terhadap Z (Kepuasan kerja)

memiliki nilai = 1.474, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis mengandung tiga sub analisis, antara lain:.

1. *Direct Effect.*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- a) Jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan
- b) Jika nilai P- Values >0.05 , maka tidak signifikan

Tabel 4.15 Direct Effect

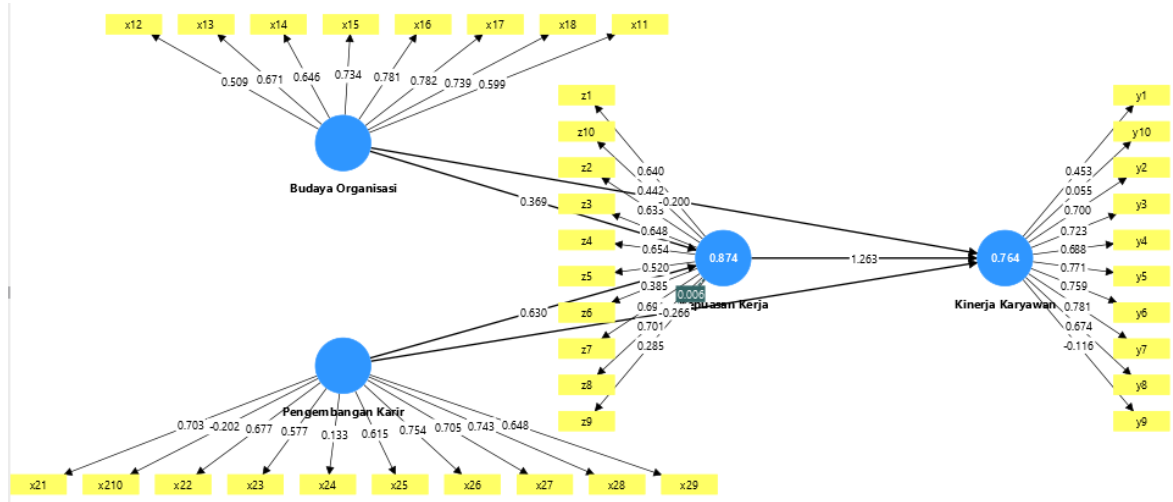
Pengaruh Langsung	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.369	4.814	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.266	2.448	0.014
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	1.263	6.650	0.000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.630	8.890	0.000
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0.530	5.486	0.000

Sumber: Data SEM-PLS 2026

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain:

- 1) Nilai orginal sampel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0.266 dan nilai p values sebesar 0.014 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p 0.014 < 0.05$.
- 2) Nilai orginal sampel budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0. 369 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebab nilai $p 0.000 < 0.05$.
- 3) Nilai orginal sampel pengembangan karir dengan kinerja karyawan adalah 0.530 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p 0.000 < 0.05$.

- 4) Nilai original sampel pengembangan karir dengan kepuasan kerja adalah 0.630 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebab nilai $p < 0.000 < 0.05$.
- 5) Nilai original sampel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah 1.263 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.000 < 0.05$



Gambar 4.1 Inner Model Penelitian

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 4.1.

2. Indirect Effect

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain,

pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16 *Specific Indirect effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.467	0.480	3.519	0.000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.796	0.789	5.902	0.000

Sumber : Data SEM-PLS 2026

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan

- a) Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.000 dan nilai p values sebesar 0.467 artinya dalam penelitian ini hipotesis di terima artinya kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.
- b) Dalam penelitian ini pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.796 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai original sampel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0.266 dan nilai p values sebesar 0.014 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p\ 0.014 < 0.05$, artinya dalam penelitian ini menerima adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Divre I Sumatera Utara.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama, nilai-nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain dan membentuk cara mereka berperilaku serta berinteraksi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan, menciptakan rasa identitas, dan memfasilitasi komitmen kolektif di antara karyawan. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Hidayat et al., 2020).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 norma dan etika. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor

yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas (Setiawan et al., 2023)

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada jenis budayanya. Budaya yang sehat, seperti yang menekankan inovasi, penghargaan, orientasi hasil, dan tim kerja, dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak efektif dapat menghambat kinerja dan kepuasan karyawan (Nafis, 2021). Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga karyawan lebih produktif dan efisien dalam mencapai tujuan kemudian budaya yang menghargai individu dan tim dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kerja sama yang efektif, Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi akan menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan (Nurhasanah et al., 2022b). Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Bismala, 2020) dan (Nurhasanah et al., 2022b) menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja.

4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai original sampel pengembangan karir dengan kinerja karyawan adalah 0.530 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.05$, dan menerima hipotesis bahwa adanya pengaruh antara pengembangan karir dengan kinerja di PT KAI Divre I Sumatera Utara.

Pengembangan karir adalah proses strategis membangun pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, melibatkan perencanaan, pembelajaran berkelanjutan (pelatihan, mentoring, rotasi jabatan), dan peningkatan kinerja agar selaras dengan aspirasi pribadi dan kebutuhan perusahaan, bisa berupa promosi vertikal atau pergerakan horizontal untuk pengalaman yang lebih luas (Mutia, 2024). Pengembangan Karir merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Pengembangan Karir jabatan, adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya (Prihatini & Putri, 2022).

Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Suyatno et al., 2020). Selain itu pendapat lain tentang kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan (kualitas, kuantitas) dalam periode tertentu, dibandingkan standar, mempengaruhi motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja (Ekhsan & Septian, 2021)

Pengembangan karir yang baik akan berdampak terhadap kinerjanya (Mutia, 2024). Pengembangan karir juga proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Selanjutnya menurut Septiawan et al (2024) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan

karir adalah suatu tahap ataupun rangkaian kegiatan seseorang dalam mencapai rencana ataupun tujuan karirnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sariani et al., 2022), (Karim & Abrian, 2024) menunjukkan pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja, sebab semakin berkembang karir karyawan maka akan menaikkan kinerja mereka

4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja dilihat dari nilai original sample sebesar 0.369 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan kerja, penelitian ini juga menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT KAI Divre I Sumatera Utara.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Yuditia et al., (2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan, Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan

mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Hidayat et al., 2020).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Artinya, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya yang negatif dapat menurunkannya. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja (Sutrisno, 2010). Budaya yang kuat menumbuhkan rasa kesepakatan terhadap tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keberlangsungan dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung akan bertahan lebih lama dalam organisasi, mengurangi kemungkinan untuk keluar. Budaya yang positif menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan termotivasi, yang berujung pada peningkatan kinerja (Azhar et al., 2020a). Secara umum, budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya yang positif dan mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih puas dan termotivasi, sedangkan budaya yang negatif akan membawa dampak negatif bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh dilakukan oleh (Hartati et al., 2021), dan (Jufrizen et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, sebab secara umum

budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya yang positif dan mendukung akan menghasilkan karyawan yang lebih puas dan termotivasi

4.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara Pengembangan karir dengan Kepuasan kerja dilihat dari nilai original sample sebesar 0.630 dan p values 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan kerja, dan menerima hipotesis bahwa adanya pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir adalah proses strategis membangun pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan karir jangka panjang, melibatkan perencanaan, pembelajaran berkelanjutan (pelatihan, mentoring, rotasi jabatan), dan peningkatan kinerja agar selaras dengan aspirasi pribadi dan kebutuhan perusahaan, bisa berupa promosi vertikal atau pergerakan horizontal untuk pengalaman yang lebih luas (Mutia, 2024). Pengembangan Karir merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Pengembangan Karir jabatan, adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya (Prihatini & Putri, 2022).

Pengembangan Karir adalah bagian vital dalam suatu organisasi yang merupakan fondasi dalam pergerakan suatu organisasi yang menawarkan penghargaan secara nyata, status dan meningkatkan motivasi bekerja bagi karyawan, Pengembangan Karir dapat diartikan kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang

lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji (Karim & Abrian, 2024).

Rivai mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Salsabila et al., 2024).

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Septiawan et al., 2024), (Akhmad et al., 2022) dan (Prihatini & Putri, 2022), menunjukkan pengaruh yang positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini terdapat Pengaruh antara Kepuasan kerja dengan Kinerja hal ini terlihat dari Nilai original sampel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah 1.263 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.05$.

Kepuasan kerja adalah respon emosional atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan mereka (terkait gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dll.) memenuhi atau melampaui kenyataan, menghasilkan perasaan senang, keterlibatan, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas. Robbins

berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini harusnya mereka terima (Panggabean et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan sifat umum seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Dessles Kepuasan kerja adalah, “cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, Sedarmayanti berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka (Azhar et al., 2020a).

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebab karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kinerja, semangat kerja, dan meningkatkan tingkat absensi serta *turnover* (pergantian karyawan). Karyawan yang cenderung lebih produktif dan memiliki kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja membuat karyawan lebih termotivasi dan terikat dengan pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang optimal. Kepuasan kerja menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang tercermin dalam sikap dan perilaku positif karyawan, seperti lebih semangat dan mengurangi stres (Kadarisman, 2011).

Karyawan yang tidak puas cenderung kehilangan motivasi dalam bekerja. Selain itu ketidakpuasan dapat menyebabkan penurunan produktivitas secara keseluruhan, karyawan yang tidak puas mungkin tidak hadir dan mencari pekerjaan

di tempat lain. Ketidakpuasan kerja yang berkepanjangan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Tanjung, 2019).

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tanjung & Lubis, 2021), (Farisi, Andi Prayogi, et al., 2021) dan (Rahmadani & Asalam, 2023) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja

4.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.000 dan nilai *p values* sebesar 0.467 artinya dalam penelitian ini hipotesis di terima artinya kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Suyatno et al., 2020). Selain itu pendapat lain tentang kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan (kualitas, kuantitas) dalam periode tertentu, dibandingkan standar, mempengaruhi motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja (Ekhsan & Septian, 2021).

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada jenis budayanya. Budaya yang sehat, seperti yang menekankan inovasi, penghargaan, orientasi hasil, dan tim kerja, dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Sebaliknya, budaya

yang negatif atau tidak efektif dapat menghambat kinerja dan kepuasan karyawan, Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga karyawan lebih produktif dan efisien dalam mencapai tujuan kemudian budaya yang menghargai individu dan tim dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kerja sama yang efektif.

Kepuasan kerja adalah respon emosional atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan mereka (terkait gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dll.) memenuhi atau melampaui kenyataan, menghasilkan perasaan senang, keterlibatan, motivasi, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan loyalitas. Robbins berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini harusnya mereka terima (Panggabean et al., 2020)

Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi akan menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, serta budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan (Nurhasanah et al., 2022b). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Artinya, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan budaya yang negatif dapat menurunkannya. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kepuasan kerja (Sutrisno, 2010)

4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.797 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 norma dan etika. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas (Setiawan et al., 2023).

Hasil kerja karyawan bisa diukur menurut beberapa penilaian, penilaian tersebut akan mempengaruhi keputusan perusahaan kedepannya, memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan. Melakukan identifikasi kemampuan organisasi. Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual. Menyusun sasaran pada masa yang akan datang penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan menurut Edison et al., (2021).

Kepuasan kerja karyawan dibentuk oleh beberapa faktor. Faktor faktor kepuasan kerja meliputi aspek ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja, serta aspek intrinsik seperti isi pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk maju dan pengembangan diri, serta hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja. Faktor-faktor ini dapat dimasukkan menjadi dua kategori utama: faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja (Ramadhan, 2025).

Pengembangan Karir merupakan salah satu faktor memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan, sebab jika Pengembangan Karir diberikan kepada orang-orang yang berkompeten, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat, jika karyawan berikan promosi berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan terdorong bekerja giat untuk dapat meningkatkan kinerja, sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai artinya kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan diberikan pengembangan karir jabatan sesuai dengan prestasi kerja dan tingkat keahliannya serta diberikan kompensasi tepat waktu sesuai dengan hak karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Promosi jabatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena dapat membuat karyawan merasa lebih termotivasi, termotivasi, dan melihat peluang perkembangan karir. Pengakuan ini, sejalan dengan teori motivasi, menjadi sumber kepuasan karena menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kemampuan dan prestasi karyawan. Promosi dianggap sebagai pengakuan atas kinerja, kemampuan, dan potensi karyawan, yang secara langsung meningkatkan rasa dihargai

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sebab karyawan merasa puas, mereka lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kinerja, semangat kerja, dan meningkatkan tingkat absensi serta *turnover* (pergantian karyawan). Karyawan yang cenderung lebih produktif dan memiliki kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja membuat karyawan lebih termotivasi dan terikat dengan pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang optimal

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Nilai original sampel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0.266 dan nilai p values sebesar 0.014 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.05$.
2. Nilai original sampel budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0.369 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebab nilai $p < 0.05$.
3. Nilai original sampel pengembangan karir dengan kinerja karyawan adalah 0.530 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.05$.
4. Nilai original sampel pengembangan karir dengan kepuasan kerja adalah 0.630 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebab nilai $p < 0.05$.
5. Nilai original sampel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah 1.263 dan nilai p values sebesar 0.000 hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebab nilai $p < 0.05$.
6. Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat

dari nilai *original sampel* yakni 0.000 dan nilai p values sebesar 0.467 artinya dalam penelitian ini hipotesis di terima artinya kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

7. Dalam penelitian ini pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Kereta Api Indonesia hal ini terlihat dari nilai *original sampel* yakni 0.796 dan nilai p values sebesar 0.000 artinya dalam penelitian ini hipotesis diterima kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja

5.2 Saran

Adapun saran yang penulis berikan untuk penelitian ini adalah:

1. Dari segi budaya organisasi beberapa karyawan masih beranggapan bahwa Perusahaan belum memberikan memberikan kelonggaran kepada karyawan untuk menjalankan hal hal diluar SOP, sehingga pekerjaan mereka terasa kaku dan tidak bisa memberikan inisiatif yang menguntungkan perusahaan
2. Dari segi pengembangan karir beberapa karyawan masih beranggapan bahwa tidak semua karyawan yang menempati posisi baru selalu diberikan pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang akan mereka duduki, sehingga perusahaan perlu memberikan pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang diberikan
3. Dari segi kepuasan kerja hasil kuisisioner menunjukkan bahwa beberapa karyawan masih mencoba coba untuk mencari pekerjaan lain , hal ini menunjukkan belum terjadinya *bonding* antara karyawan dengan perusahaan sehingga perusahaan harus membuat langkah langkah yang bisa mengikat perusahaan, agar karyawan berprestasi tidak pindah kerja.
4. Dari segi kinerja yang perlu diperbaiki adalah inisiatif karyawan karena hasil kuisisioner menunjukkan sejumlah karyawan masih kurang inisiatifnya

dikarenakan ada hal hal yang membatasi mereka

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah

1. Penelitian ini hanya membahas permasalahan tentang kinerja tentunya ada banyak masalah lain yang terdapat dalam perusahaan sehingga hasil ini tidak bisa menjadi ukuran dalam menyelesaikan permasalahan yang ada diperusahaan
2. Jumlah sampel yang terbilang sedikit belum bisa menjadi ukuran apakah bisa diterapkan ditempat lain hasil dari penelitian ini
3. Terdapat banyak sekali faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian ini hanya membatasi pada 3 faktor bisa jadi ada faktor yang mempengaruhi secara langsung dan ada yang memediasi

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R., Suhada, S., & Novalia, N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PHD Pizza Hut Delivery Palembang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(4), 721–743. doi.org/10.5281/zenodo.10530872
- Akhmad, A., Amir, A., Abdullah, W., & ... (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar. *YUME: Journal of ...*
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367
- Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Optimalisasi Kinerja Karyawan: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 170–198. doi.org/10.30596/jimb.v24i2.17234
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020a). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Abadi Setiacargo - Medan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 46–60.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020b). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Abadi Setiacargo - Medan. *Jurnal Humaniora*.
- Balaka, M. Y. (2022). Metode penelitian Kuantitatif. *M Eureka Media Aksara*.
- Bismala, L. (2020). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Seminar of Social Sciences Engineering*, 174–187.
- Darmawan, D. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Eureka Media Aksara*.
- Dybro Liengard, B. (2024). Measurement invariance testing in partial least squares structural equation modeling. *Journal of Business Research*. doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114581
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Edy Sutrisno. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (8th ed.). Kencana Prenada Media Group.

- Elrica, I., & Cahyani, A. (2023). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Untuk Peningkatan Work Behavior Tim Hr & Learning Development Industri Media Harian Kompas. *Jurnal Transaksi*, 15(2), 36–55.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (1st ed.). CV Alfabeta.
- Farisi, S. (2022). Antecedent Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 190–202. doi.org/doi.org/10.30596/maneggio.v5i2.15329
- Farisi, S., Andi Prayogi, M., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 15(2), 36–55. doi.org/10.54443/ijeabas.v1i2.78
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–267. doi.org/10.54443/ijeabas.v1i2.78
- Faronsyah, M. I., & Trisninawati. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Jasa Raharja Putera Palembang. *Ilmiah Bina Manajemen*, 15(2), 36–55.
- Fikri Syahrul Ramadhan. (2025). Peran Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Dan Loyalitas Sdm. *Jurnal Perubahan Ekonomi (JPE)*, 15(2), 36–55.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Hartati, S., Beni Saputra, A., & Andriani, S. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Melayani Masyarakat. *EDUKATIF : Jurnal Ilmu Pendidikan*. doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1741
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosia*, 15(2), 36–55L. doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881

- Jalaludin, A., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Prima Usahatama Jakarta. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 10–18. jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index
- Jufrizen, & Hadi, Fadila P. (2021a). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021b). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*. doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159
- Juliandi, A. (2018a). Modul Pelatihan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS. *Jangan Belajar*, 1(was), 1.
- Juliandi, A. (2018b). Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Dengan SmartPLS. *Modul Pelatihan*, 1–4.
- Kadarisman, M. (2011). *Manajemen Kompensasi* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Karim, M., & Abrian, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan Di Fave Hotel Olo Padang. *Jurnal Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*.
- Lesmana, M. T., Syahputra, T. R., & Nasution, A. E. (2024). Studi Kinerja Karyawan: Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada Pt. Artha Cipta Selaras. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 8(1), 63–75.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 111–121. doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617
- Muhamad Ekhsan, & Septian, B. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 11–18. doi.org/10.37366/master.v1i1.25

- Mutia, F. (2024). Strategi Pengembangan Karir Dosen dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran. *Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*.
- Nafis, H. (2021). Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Tunas Pendidikan*, 1(3). doi.org/10.52060/pgsd.v3i1.492
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*. doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618
- Panggabean, M. S., Soekapdjo, S., & Tribudhi, D. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Era Millennial. *Akuntabel*.
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Atlantis Press*, 161(122–127). doi.org/doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.019
- Prayogi, M. A., Samri, Y., & Nasution, J. (2021). the Influence of Workplace Spirituality , Islamic Work Ethics , on Employee Organizational Commitment in Islamic Banking in Medan City. ... *Seminar of Islamic Studies*.
- Prihatini, P., & Putri, A. A. S. (2022). Pengaruh Insentif, Fasilitas Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sahid Jaya di Surakarta. *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*.
- Rahmadani, D., & Asalam, A. G. (2023). Pengaruh Corporate Social Responsibility Disclosure dan Kualitas Audit Terhadap Tax Avoidance. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*. doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3055
- Riduan, M., & Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Maneksi*.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hedayana*. Prehallindo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives. In *Pearson South Africa (Pty) Ltd*. 5(1), 784–792
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2).
- Salsabila, M., Roswaty, & Lazurni, S. (2024). Pengaruh Stres Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Mandiri Tunas Finance Palembang. *Communnity Development Journal*.

- Santoso, B. A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung. *JIMEA : Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Sariani, sinaga D., Julhendri, S., Frisderesia, S., & Aset, P. D. A. N. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Konflik Terhadap Produktifitas Kerja Pada Badan*. 5(1), 784–792.
- Septiawan, S., Kuncoro, K., & Mas'ud, M. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, pengembangan karir karyawan dan pemberian financial reward terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*.
- Setiawan, A., Wahyono, T., & Naibaho, A. R. (2023). Analysis Of Work Motivation, Work Environment And Work Discipline On The Performance Of PTPN III Bandar Selamat, Asahan District, Security Section. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2). doi.org/doi.org/10.61306/ijmea
- Sugiarto, A., & Nanda, A. W. (2020). Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*. doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i2.21302
- Sugiyono. (2020a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020b). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). ALFABETA.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Supardi, S., Perwitasari, E. P., Primadi, A., Liana, E., & Syahridhan, S. (2025). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*. doi.org/10.60036/jbm.601
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Kencana Purnada Media Group.
- Suyatno, A., Abdullah, A., Iriany Erny Sundah, D., Gede Satriawan, D., Palupiningtyas, D., Wijoyo, H., Kusuma Wardani, I., Indrawan, I., Perwira, I., Refiana Said, L., Heriyanto, M., Arif Surana, M., Jamil, M., Desak Made Santi Diwyarthi, N., Saputra, N., Octafian, R., Sulistiyowati, R., Bakti, R., Setiadi, R., & Noprailia, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar dan Aplikasi* (Agustus 20). Cv Diandra Primamitra Media.
- Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Humaniora*.

- Tanjung, H., & Lubis, A. H. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Badan Pengelilaan Pajak Dan Retribusi Daerah. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa, 1*(1), 24–32.
- Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *WIDINA MEDIA UTAMA, 5*(1), 784–792
- Yuditia, L. P., Hendri, M. I., & Sulistiowati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Management Business Innovation Conference, 5*(1), 784–792