

PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN PENGEMBANGAN KARIR  
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG  
DI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA  
PT. ANGKASA PURA AVIASI

*TESIS*



**OLEH:**

<b>NAMA</b>	<b>: M. NAFIZ QURTHUBI</b>
<b>NPM</b>	<b>: 2320030089</b>
<b>PROGRAM STUDI</b>	<b>: MANAJEMEN</b>
<b>KONSENTRASI</b>	<b>: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b>

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2026**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **M. NAFIZ QURTHUBI**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030089

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Pemasaran

Judul Tesis : Pengaruh Job Crafting dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Dengan kepuasan Kerja pada PT. Angkasa Pura Aviasi

Disetujui untuk disampaikan Kepada

***Panitia Seminar***

***Proposal/Kolokium***

Medan, Oktober 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, MSi

Assoc. Prof. Dr. M. Irfan Nasution, SE. MM

## PENGESAHAN TESIS

Nama : M. Nafiz Qurthubi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030089  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh *Job Crafting* dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT Angkasa Pura Aviasi

**Pengesahan Tesis,**

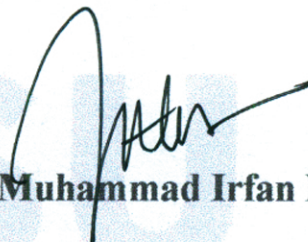
Medan, 27 Februari 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si

  
Assoc. Prof Dr. Muhammad Irfan Nst, SE.MM

Diketahui,

Direktur

  
Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi

  
Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si

## PENGESAHAN

### **PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN *PENGEMBANGAN KARIR* TERHADAP *KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI PADA KEPUASAN KERJA* PADA PT ANGKASA PURA AVIASI**

**M.NAFIZ QURTHUBI**

2320030089

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)

Pada hari Jumat, Tanggal 27 Februari 2026

#### **Komisi Penguji**

1. **Assoc.Prof. Dr.SATRIA TIRTAYASA, MM.Ph.D**  
Penguji I

1.....

2. **Dr. Hasrudy Tanjung, SE.MSi**  
Penguji II

2.....

3. **Assoc.Prof.Dr.Januri, SE.MM,M.Si,CMA,CERA**  
Penguji III

3.....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**SURAT PERNYATAAN**  
**PENGARUH JOB CRAFTING DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA**  
**PT ANGKASAPURA AVIASI**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini Adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister dan atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini Adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan Atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa Sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku. Termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 27 Februari 2026

Penulis



M. Nafiz Qurthubi

2320030089

## ABSTRAK

### PENGARUH *JOB CRAFTING* DAN PENGEMBANGAN KARIR, TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job crafting* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Angkasa Pura Aviasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 89 karyawan pada fungsi administrasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.3.3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara total terhadap kinerja karyawan. Meskipun pengaruh langsung *job crafting* terhadap kinerja dan kepuasan kerja serta pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja belum signifikan secara parsial, nilai *total effect* yang signifikan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan *job crafting* berpengaruh positif namun tidak signifikan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan maupun antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh praktik *job crafting* dan sistem pengembangan karir secara langsung dibandingkan melalui mekanisme afektif berupa kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memfokuskan kebijakan sumber daya manusia pada penguatan pengembangan karir dan pemberdayaan karyawan melalui *job crafting* untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** *Job Crafting, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, Kepuasan Karyawan.*

## ABSTRACT

### "THE EFFECT OF JOB CRAFTING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE AT PT ANGKASA PURA AVIASI"

This studied aims to analyze the effects of *job crafting* and career development on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, at PT Angkasa Pura Aviasi. A quantitative approach was employed using a census method involving 89 employees in the administrative function. Data were collected through questionnaires and analyzed using the *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) method with SmartPLS 3.3.3 software.

The results indicate that *job crafting* and career development have a positive and significant total effect on employee performance. Although the direct effects of *job crafting* on performance and job satisfaction, as well as the direct effect of career development on performance, were not significant at the partial level, the significant total effects confirm that both variables make a meaningful contribution to improving employee performance. Career development was found to have a positive and significant effect on job satisfaction, whereas *job crafting* had a positive but non-significant effect. Job satisfaction also showed a positive but non-significant effect on employee performance.

Furthermore, the mediation analysis reveals that job satisfaction does not mediate the relationship between *job crafting* and employee performance, nor between career development and employee performance. These findings suggest that employee performance at PT Angkasa Pura Aviasi is more strongly influenced by *job crafting* and career development directly rather than indirectly through job satisfaction.

This study implies that organizations should prioritize strengthening career development systems and empowering employees through *job crafting* practices to achieve sustainable performance improvement.

**Keywords:** *Job Crafting, Career Development, Employee Performance, Job Satisfaction.*

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>iii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Pembatasan Masalah .....	9
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	10
1.6 Manfaat Penelitian .....	10

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Pengertian Manajemen .....	12
2.1.1.1 Pengertian Manajemen SDM .....	14
2.1.2 Kinerja .....	15
2.1.2.1 Definisi Kinerja .....	15
2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	19
2.1.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja .....	20

2.1.2.5 Manfaat Kinerja .....	21
2.1.3 Job Crafting .....	22
2.1.3.1 Pengertian Job Crafting .....	22
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Job Crafting .....	23
2.1.3.3 Indikator Job Crafting .....	25
2.1.3.4 Manfaat Job Crafting .....	28
2.1.4 Pengembangan Karir .....	28
2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir .....	28
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	29
2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir ... ..	31
2.1.4.4 Tujuan Pengembangan Karir .....	35
2.1.4.5 Manfaat Pengembangan Karir .....	36
2.1.5 Kepuasan Kerja .....	37
2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	37
2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	38
2.1.5.3 Ciri-ciri Kepuasan Kerja Tinggi .....	40
2.1.5.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	41
2.1.5.5 Manfaat Kepuasan Kerja .....	44
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan .....	45
2.3 Kerangka Konseptual .....	55
2.4 Hipotesis .....	56

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Pendekatan Penelitian .....	68
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	68
3.2.1 Tempat Penelitian .....	68
3.2.2 Waktu Penelitian .....	69
3.3 Populasi dan Sampel .....	70
3.3.1 Populasi .....	70
3.3.2 Sampel .....	70
3.4 Definisi Operasional .....	71
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	75
3.6 Teknik Analisis Data .....	76

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	81
4.1.1 Deskripsi Identitas Responden.....	81
4.1.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
4.1.1.2 Berdasarkan Usia .....	82
4.1.1.3 Berdasarkan Pendidikan .....	84
4.1.1.4 Berdasarkan Lama Bekerja .....	85
4.1.1.5 Berdasarkan Asal Directorate .....	86
4.1.1.6 Berdasarkan Posisi Jabatan .....	88
4.1.2 Hasil Variabel Penelitian .....	90
4.1.3.1 Kinerja .....	90

4.1.3.2 Job Crafting .....	93
4.1.3.3 Pengembangan Karir .....	97
4.1.3.4 Kepuasan Kerja .....	102
4.1.3 Analisa Data .....	106
4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model) .....	107
4.1.3.1.1 Convergent Validity .....	107
4.1.4.1.2 Discriminant Validity .....	112
4.1.4.1.3 Construct Reliability .....	115
4.1.3.2 Analisis Model Struktur/Structur Model ( Inner Modeel).....	117
4.1.3.2.1. R-Square .....	117
4.1.5.2.2. F-Square .....	119
4.1.5.2.3. Pengujian Hipotesis (uji Signifikansi) .....	121
4.2. Pembahasan	
4.2.1 Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	130
4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	132
4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	134
4.2.4 Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kepuasan Kerja .....	136
4.2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja .....	138
4.2.6 Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan kerja .....	141
4.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	

Di Mediasi Kepuasan Kerja .....	143
4.3 Data Pendukung .....	144
4.3.1 Kumpulan Pertanyaan Pendukung Variabel Job Crafting, Kinerja & Kepuasan Karyawan .....	145

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	149
5.2 Saran .....	151

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	iv
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN</b> .....	v
-----------------------	---

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi KPI Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi Periode 2022-2024 .....	3
Tabel 2.1	Data Seleksi Pengembangan Karir Karyawan .....	32
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 3.1	Skedul Penelitian .....	69
Tabel 3.2	Data Definisi Operasional dan Indikatornya .....	72
Tabel 3.3	Skala Likert Job Crafting, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan .....	75
Tabel 3.4	Skala Likert Kepuasan Kerja .....	75
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	82
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	84
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	85
Tabel 4.5	Kriteria Responden Berdasarkan Bidang Directorate .....	86
Tabel 4.6	Kriteria Responden Berdasarkan Posisi Jabatan .....	88
Tabel 4.7	Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja .....	90
Tabel 4.8	Hasil Kuisisioner Variabel Job Crafting .....	94
Tabel 4.9	Hasil Kuisisioner Variabel Pengembangan Karir.....	97
Tabel 4.10	Hasil Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja.....	102
Tabel 4.11	Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 3 (Model Akhir) .....	110
Tabel 4.12	Hasil Average Variance Extracted (AVE) .....	112

Tabel 4.13 Nilai Cross Loading .....	113
Tabel 4.14 Nilai Construct Reliability .....	115
Tabel 4.15 Nilai R-Square .....	117
Tabel 4.16 F-Square .....	120
Tabel 4.17 Direct Effect (Pengaruh Langsung) .....	122
Tabel 4.18 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) .....	125
Tabel 4.19 Total Effect .....	126
Tabel 4.20 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis .....	129
Tabel.4.21 Pertanyaan dan jawaban hasil wawancara .....	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	56
Gambar 4. 1 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading) tahap 1) .....	108
Gambar 4. 2 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading) tahap akhir .....	110
Gambar 4.3 Output Model PLS SEM Algorithm .....	119

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamini puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karuniaNya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Tesis ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : “Pengaruh Kualitas Produk dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Pada PT. Gracia Pharmindo Medan”.

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

1. Kepada yang tersayang Ayahanda Alm. Drs. Mursito Kabu Kasuda, MM, dan Ibunda Hj. Nurhaida tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, doa yang tulus dan dukungan tanpa batas.

2. Terima kasih juga atas doa dan dukungan tanpa batas dari Adek tersayang Shoffa Malini, S.Psi, M.Psi yang telah memberikan support dan sumbang sarannya dalam pekerjaan tesis.
3. Terima Kasih kepada Istri saya yang telah mensupport secara Moril yaitu Nurainun, S.PdI
4. Selanjutnya terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Kemudian Terima kasih kepada Bapak Prof.Dr.Triono, SH,MHum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas support akademiknya.
6. Selanjutnya terima kasih kepada Bapak Prof Fajar Pasaribu, S.E., MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dosen Pembimbing I, yang telah membimbing saya dengan sabar dan memberikan motivasi.
7. Kemudian terima kasih kepada Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Selanjutnya terima kasih kepada Bapak Assoc.Prof.Dr. M.Irfan Nasution S.E.MM. selaku Sekretaris Program Studi Doktor Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan pembimbing II.
9. Kemudian terima kasih kepada Dosen Penguji saya yaitu Bapak Assoc.Prof. Ir Satria Tirtayasa, MM.PhD, Bapak Assoc.Prof .Dr.Januri, SE, MM, Msi, CMA, CERA, Dr Hasrudy Tanjung, SE, MSi
10. Selanjutnya Terima kasih atas support Rekan kerja saya yaitu Angga Wijaya, Anwar Fadli, Kurnia Bakti dan Lasman Situmorang.
11. Kemudian Terimakasih kepada Seluruh Dosen di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala

ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

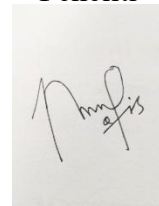
12. Selanjutnya Terima kasih kepada semua sahabat Pascasarjana Magister Manajemen kelas C angkatan 2024 dan kelas Manajemen SDM saya terutama bang Ahmad Yani sahabat yang selalu saling memotivasi, dan Ilmunya semoga apa yang dicita-citakan selama ini dapat tercapai.
13. Kemudian terima kasih kepada para Managerial dan staf rekan kerja PT Angkasa Pura Aviasi yang telah mau mengisi survey penelitian dan bersedia mewakili untuk di wawancarai oleh saya.
14. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan semua. Amin.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat peneliti lanjutkan dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat peneliti menyelesaikan studi di program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr.Wb*

Medan, 27 Februari 2026

Peneliti



M. NAFIZ QURTHUBI  
2320030089

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Meningkatnya jumlah perusahaan di Indonesia menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan agar dapat bersaing dan bertahan dalam jangka panjang. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan memegang peranan yang sangat vital bagi kesuksesan perusahaan (Siregar & Pasaribu, 2022).

Sejalan dengan hal tersebut, sumber daya manusia dapat dipandang sebagai aset strategis sekaligus modal utama organisasi yang perlu dikelola, dipelihara, dan dikembangkan secara berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap kemajuan organisasi. Oleh karena itu, upaya pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keharusan yang diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkesinambungan (Wibowo & Kusmiyanti, 2021).

Sumber daya manusia yang berkualitas, yang tercermin melalui kinerja karyawan yang baik, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Karyawan dengan kinerja optimal tidak hanya berkontribusi pada

pencapaian target kerja individu, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan (Lestari & Rojuaniah, 2023).

Pentingnya peran kinerja karyawan tersebut juga dirasakan oleh perusahaan yang bergerak di sektor jasa, termasuk industri Aviasi yang menuntut tingkat keselamatan, ketelitian, dan kualitas pelayanan yang tinggi. Dalam industri ini, kinerja karyawan menjadi faktor penentu keberlangsungan operasional perusahaan serta kepuasan pengguna jasa. Oleh karena itu, perusahaan pengelola bandar udara dituntut untuk memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang stabil dan berkualitas. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan tersebut adalah PT Angkasa Pura Aviasi, selaku pengelola Bandar Udara Internasional Kualanamu. Sebagai organisasi yang relatif baru dan memiliki tanggung jawab besar dalam pengelolaan operasional bandara, PT Angkasa Pura Aviasi menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan melalui Key Performance Indicator (KPI) yang dievaluasi setiap tahun. Sistem ini digunakan sebagai alat ukur pencapaian kinerja karyawan sekaligus dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Namun demikian, berdasarkan data KPI karyawan PT Angkasa Pura Aviasi periode 2022–2024, terlihat adanya fluktuasi kinerja yang cenderung menurun dan belum menunjukkan kestabilan. Kondisi tersebut tercermin dari perubahan distribusi kategori penilaian kinerja, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1 yaitu:

**Tabel 1.1**

Rekapitulasi KPI Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi  
Periode 2022–2024

No	Kategori KPI	2022 (Org)	2022 (%)	2023 (Org)	2023 (%)	2024 (Org)	2024 (%)
1	Istimewa	1	0,18	1	0,18	4	0,73
2	Sangat Baik	380	66,20	95	17,30	95	17,50
3	Baik	193	33,62	448	81,80	439	81,04
4	Cukup	0	0,70	4	0,72	4	0,73
5	Kurang	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Total</b>		<b>574</b>	<b>100</b>	<b>548</b>	<b>100</b>	<b>544</b>	<b>100</b>

Sumber: Data KPI Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi (2022–2024), diolah.

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa terjadi perubahan signifikan pada distribusi kinerja karyawan. Proporsi karyawan dengan kategori “Sangat Baik” menurun tajam dari 66,2% pada tahun 2022 menjadi sekitar 17% pada tahun 2023 dan 2024, sementara kategori “Baik” meningkat tajam, selanjutnya muncul kategori cukup pada tahun 2023 s.d 2024. Selain itu, pada tahun 2024 Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan kualitas kinerja dan konsistensi produktivitas karyawan, yang diperkuat dengan meningkatnya tingkat *turnover* dalam beberapa periode terakhir.

Pada awal berdirinya pada 7 Juli 2022, PT Angkasa Pura Aviassi memperoleh mandat untuk mengelola operasional Bandara Internasional Kualanamu, sehingga membuka banyak posisi baru dan memunculkan antusiasme

tinggi di kalangan karyawan. Namun, seiring berjalannya waktu, pencapaian target dan kinerja tidak lagi optimal, yang berdampak pada menurunnya stabilitas kinerja organisasi.

Salah satu faktor yang diduga berperan dalam kondisi tersebut adalah pengembangan karir. Pengembangan karir memberikan arah, motivasi, dan kepastian bagi karyawan dalam merencanakan masa depan mereka di dalam organisasi (Enggowa et al., 2023). Namun, hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa sebagian karyawan PT Angkasa Pura Aviasi belum memperoleh dan merasakan kejelasan terkait mekanisme promosi dan persyaratan pengembangan karir. Hal ini ditandai dengan adanya posisi jabatan yang masih banyak Plt serta masih ada staf yang masih belum naik posisi ke jenjang berikutnya. Ketidakjelasan ini berpotensi menurunkan motivasi kerja meskipun karyawan telah berupaya meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan.

Selain pengembangan karier, job crafting juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Job crafting merupakan upaya proaktif karyawan dalam menyesuaikan tugas, hubungan kerja, serta makna pekerjaan agar selaras dengan kemampuan dan kebutuhan pribadi (Vermooten et al., 2019). Praktik ini memungkinkan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih optimal (Lestari & Rojuaniah, 2023).

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, pengembangan karier turut berperan

dalam meningkatkan kinerja, di mana peluang kemajuan profesional memberikan keyakinan terhadap masa depan karier karyawan yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang optimal (Nugraha et al., 2022).

Pengaruh pengembangan karier dan *Job Crafting* memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan karier yang dirancang organisasi memberikan arah dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, sementara *Job Crafting* memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan potensi diri. Dalam penelitian (Sartika dan Khair (2022) menemukan jika kepuasan kerja yang dimiliki semakin meningkat maka kinerja akan semakin meningkat. Pegawai merasa puas atas apa yang diterima, disertai dengan hubungan kepada pimpinan yang baik maka pegawai akan kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat. Sehubungan hal tersebut, industri aviasi yang menuntut keselamatan, ketelitian, dan kualitas layanan tinggi, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat krusial akan meningkat kinerjanya dan stabilitas karyawan.

Dengan demikian, pengembangan karier dan *Job Crafting* memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan karier yang dirancang organisasi memberikan arah dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, sementara *Job Crafting* memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan potensi diri. Kombinasi kedua aspek ini diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal. Dalam penelitian (Sartika dan Khair (2022) menemukan jika kepuasan

kerja yang dimiliki semakin meningkat maka kinerja akan semakin meningkat. Pegawai merasa puas atas apa yang diterima, disertai dengan hubungan kepada pimpinan yang baik maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaan yang dilakukan, gaji yang di terima, serta rekan kerja yang mendukung serta aspek lainnya, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Siregar & Pasaribu, 2022)

Perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan puas dan menyukai pekerjaannya. Akan tetapi, apabila karyawan tidak puas atas pekerjaannya maka kinerjanya menurun sehingga dapat menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya (Monita & Mahdani, 2020). Pada PT. Angkasa Pura Aviassi, tingginya tuntutan operasional serta besarnya tanggung jawab terhadap keselamatan penumpang menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor yang sangat krusial. Kepuasan kerja tidak hanya berperan dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap kualitas layanan dan tingkat keamanan yang diberikan. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja yang optimal akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian standar pelayanan dan keselamatan perusahaan secara berkelanjutan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait hubungan antara *job crafting*, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Lestari & Rojuaniah, (2023) menemukan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, namun kepuasan kerja justru berpengaruh negatif terhadap kinerja serta tidak memediasi hubungan antara *Job Crafting* dan kinerja. Hasil ini berbeda dengan temuan Yulianti et al (2025) yang menunjukkan bahwa *Job Crafting* dan kinerja karyawan saling terhubung melalui keterlibatan kerja (*work engagement*), di mana kecintaan terhadap pekerjaan meningkatkan investasi emosional dan produktivitas individu. Sementara itu, penelitian Ambarsari et al., (2024) mengungkapkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks industri aviasi seperti PT Angkasa Pura Aviasi, guna memahami secara lebih mendalam bagaimana *Job Crafting* dan pengembangan karir dapat memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian Fizardi 2020, pada Kantor cabang PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kuala Lumpur mengungkapkan bahwa perencanaan karier yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal karena mereka melihat adanya peluang berkembang di dalam organisasi

Meskipun telah banyak penelitian yang menelaah hubungan antara *job crafting*, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, hasilnya

masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan, sementara yang lain tidak, terutama terkait peran mediasi kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh *Job Crafting* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Angkasa Pura Aviassi. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Job Crafting* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Angkasa Pura Aviassi”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, maka masalah yang timbul dalam *Job Crafting*, dan pengembangan karir pada kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Pengembangan karir individu di perusahaan tidak serta merta meningkatkan pada kinerja karyawan.
- b. Pengisian posisi jabatan yang saat ini bersifat hanya di Bandara Internasional Kualanamu tidak lagi mencakup posisi jabatan di cabang lain perlu disesuaikan dan hanya pada unit yang sama.
- c. Pola kerja karyawan perindividu yang tepat guna dan nyaman (*Job Crafting*) masih belum ditemukan, agar karyawan tetap nyaman dan optimal dalam bekerja.
- d. Kepuasan kerja para karyawan terhadap pengembangan karir atas model manajemen baru perusahaan masih belum dirasakan signifikan.

- e. Formasi jabatan yang tetap di pegang pada orang tertentu dapat mengakibatkan kebosanan dan bisa menimbulkan ketidakpuasan atas karyawan di bawahnya bila selalu tidak di pimpin oleh atasan yang tidak tepat. Bagi karyawan admin tidak bisa pindah lintas unit operasional, beda ketika karyawan operasional bisa ke admin.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih fokus, sempurna dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi sasaran fokus penelitiannya. Oleh sebab itu, penulis membatasi kajiannya hanya berkaitan dengan Pengaruh Job Crafting, dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Karyawan Administrasi ( jam kerja Senin s.d Jumat pada Kumpul 08.30 s.d 17.00 WIB ) di PT. Angkasa Pura Aviiasi Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.4 Rumusan Masalah**

- a. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan?
- b. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- c. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan?
- d. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
- e. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
- f. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di mediasi Kepuasan Kaerja karyawan?

- g. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja karyawan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian yang ada adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pola Kinerja Karyawan pada Kepuasan Kerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Crafting* dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja pada PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diambil dan dapat dipelajari dari penelitian yang telah dibahas ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yaitu untuk memberikan landasan bagi para peneliti lain dalam melakukan penelitian lain yang sejenis selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang kinerja, kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis yaitu sebagai masukan dan pertimbangan untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan, dalam melakukan pengadaan sumber daya manusia dan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan. Diharapkan dapat menjadi alternatif penyelesaian masalah sekaligus bahan masukan bagi manajemen.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Pada Penelitian ini, terdapat teori yang digunakan untuk menjelaskan kerangka konseptual yang mendasari hubungan antara variabel-variabel seperti Job Crafting, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Penjelasan teori ini dilakukan secara berlapis mulai dari Grand theory sebagai alat analisis hubungan antar variabel dalam konteks empiris Grand Theory.

*Grand theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen, *middle range theory* yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan *applied theory* dalam penelitian adalah *Job Crafting*, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Menentukan fungsi manajemen yang paling penting adalah seperti berusaha untuk menentukan kaki yang mana paling penting adalah seperti berusaha untuk menentukan kaki yang mana yang paling penting pada sebuah kursi. Semua kakinya adalah penting dan harus ada agar kursi dapat berfungsi dengan baik. Tepat seperti itu, jika salah satu dari fungsi – fungsi manajemen itu lemah maka proses manajemen ini tidak berfungsi dengan baik.

Sedangkan menurut para ahli pengertian manajemen dalam Pengantar Manajemen oleh Cen, Cia Cai. (2023), berikut Pengertian manajemen menurut para ahli yaitu :

1. George R. Terry George R. Terry mendefinisikan manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk me-ncapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Oey Liang Lee Manajemen adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi, serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga bisa mencapai tujuan.

1. Mary Parker Follett

Menurut Mary P. Follett, manajemen adalah sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

2. Henry Fayol

Henry Fayol mendefinisikan manajemen yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

5. Lawrence A. Appley

Manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau menyelesaikan sesuatu.

Sementara dalam sebuah perusahaan, fungsi manajemen adalah merencanakan, mengorganisasikan, serta menyusun sumber daya manusia, menggerakkan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang di inginkan. Sedangkan tujuan manajemen adalah untuk memperoleh hasil maksimal dengan biaya atau usaha seminimal mungkin, dengan mendayagunakan seluruh aspek pendukung berupa SDM, aset, dan finansial yang telah diatur sesuai perencanaan.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dengan melibatkan orang-orang serta pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan konsep yang berasal dari penggabungan kata manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen diartikan sebagai proses mengarahkan serta mendorong sumber daya manusia agar dapat bekerja secara optimal sebagai mitra organisasi dalam mencapai keberhasilan perusahaan, baik pada masa kini maupun di masa mendatang.

Menurut Sabrina (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian keputusan dan kebijakan yang diambil untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara menyeluruh, mulai dari calon karyawan, karyawan aktif, hingga karyawan yang telah memasuki masa pensiun. Pengelolaan tersebut mencakup proses perekrutan, seleksi, penempatan, serta pemeliharaan karyawan yang meliputi pemberian kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan melalui karier, pendidikan, dan pelatihan, hingga proses pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dipahami sebagai suatu pendekatan dalam mengatur hubungan dan peran tenaga kerja yang dimiliki oleh individu dan dikelola oleh profesional SDM serta manajer, sehingga seluruh sumber daya

organisasi dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Melalui pengelolaan yang optimal, perusahaan diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen juga memiliki fungsi-fungsi tertentu dalam mengelola sumber daya organisasi yang dikenal dengan konsep enam unsur manajemen, yaitu man, machine, material, money, method, dan market. Dalam hal ini, unsur manusia memiliki peran sentral karena berfungsi mengelola lima unsur lainnya. Keberadaan sumber daya manusia yang kompeten dan berpotensi akan mendorong pengelolaan sumber daya lainnya secara lebih baik, sehingga mampu menghasilkan kreativitas dan inovasi. Hal tersebut memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan daya saing melalui strategi inovasi, efisiensi biaya, dan diferensiasi produk di pasar global.

## **2.1.2. Kinerja**

### **2.1.2.1 Definisi Kinerja**

Menurut Mangkunegara bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Siregar & Pasaribu, 2022).

Kinerja merupakan hasil konkrit suatu pekerjaan yang dapat diamati dan diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, efektivitas, dan efisiensinya. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan untuk berkontribusi melalui karya-karya yang mengarah pada pencapaian perilaku yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan atau

organisasi (Apriyanti et al., 2021).

Kinerja adalah seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran (Supriatna et al., 2023)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menjadi indikator keberhasilan sumber daya manusia dalam organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam karya *Organizational Behavior* yang ditulis oleh Robbins dan Judge (2019), kinerja karyawan dipahami sebagai hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi dan psikologis, yaitu :

##### **1. Motivasi kerja**

Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal yang menentukan seberapa besar upaya individu dalam menyelesaikan tugas. Baik motivasi internal maupun motivasi eksternal dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan

##### **2. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja berfungsi sebagai kondisi fisik dan sosial yang dapat mendukung atau menghambat produktivitas. bahwa hubungan kerja yang positif membantu karyawan untuk berkembang (*flourish*), yang pada akhirnya

meningkatkan kinerja karyawan.

### 3. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang mengarahkan cara karyawan bekerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang kuat membedakan suatu organisasi satu dengan yang lain.

### 4. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan komitmen dan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu manajemen perlu berupaya meningkatkan kepuasan karyawan guna memperbaiki dan memperkuat capaian organisasi yang positif

### 5. **Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui kemampuan pemimpin dalam menjadi model, mengarahkan, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada bawahan, agar dapat meningkatkan produktifitas kerja.

### 6. **Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi yang mendorong kesediaan untuk bekerja lebih optimal dan mempertahankan kinerja yang berkelanjutan.

Adapun faktor – faktor lain yang mempengaruhi Kinerja karyawan pada Septiana, Widjaja (2020) yaitu ;

#### 1. **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan

untuk memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan perlu memahami secara mendalam mengenai lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjanya sehingga produktivitas pekerja dapat mencapai pada titik yang maksimal.

## **2. Stress Kerja**

Stres pekerjaan adalah bagian dari stres kehidupan, dan kepuasan kerja adalah sebagian dari kepuasan dalam kehidupan. Oleh karena itu, jika banyak di antara kerja karyawan di perusahaan yang mogok kerja, mangkir dengan alasan yang dicari-cari atau situasi staf kantor lesu, sering ada konflik dengan pimpinan serta rekan kerja yang lain itulah pertanda lingkungan kerja yang tidak menyenangkan.

## **3. Beban Kerja**

Beban kerja yang terlalu berat atau ringan akan berdampak terjadinya inefisiensi kerja. Beban kerja yang terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja. Kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah karyawan lebih banyak dengan produktivitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan.

Menurut (Khaeruman dan Farradia 2021) faktor individu dan faktor lingkungan memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap Kinerja dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut (Valentine dkk. 2020) Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu adalah (1) kemampuan untuk melakukan pekerjaan,

(2) usaha yang dikeluarkan, dan (3) dukungan organisasi.

### **2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno, dalam penelitian Arie dan Pasaribu (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.

#### 2. Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing - masing.

#### 3. Tanggung Jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### 4. Kerjasama.

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

#### 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 pegawai.

Pada Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Aviassi tentang Performance di lingkungan PT Angkasa Pura Aviassi Pada tanggal 28 Februari 2024 NOMOR : PD.AVI.03.04/02/2024/A.0009, Terdapat Indikator KPI pada Penilaian Perilaku Kompetensi Individu Karyawan secara Kualitatif , yang terdiri dari:

1. Dorongan untuk berprestasi/ *Achievement Orientation* (ACO);
2. Perencanaan, pengorganisasian & Pengawasan/ *Planning, Organizing & Controlling* (POC);
3. Penguatan budaya layanan stake holder/ *Building culture stakeholder service orientation* (SSO);
4. Kerja sama/ *Team Work* (TMW);
5. Peduli terhadap keselamatan, Kesehatan, keamanan, dan lingkungan/ *Health, Security & Safety Environment awareness* (HSE).

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain.

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

#### **2.1.2.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pegawai memiliki tujuan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi. Menurut (Sabrina

2021) Penilaian kinerja dilakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara peningkatan kinerja SDM di dalam organisasi. Tujuan penilaian kinerja menurut Mangkunegara dalam (Sabrina 2021) sebagai berikut

1. Peningkatan saling pengertian di antara karyawan terkait syarat-syarat kinerja.
2. Mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan yang dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan atau yang lainnya untuk mencapai hasil yang setidaknya sama atau lebih baik dari sebelumnya.
3. Membuka peluang diskusi terkait aspirasi dan keinginan karyawan serta meningkatkan kepedulian mereka terhadap karir mereka.
4. Memotivasi karyawan agar berprestasi sesuai potensi mereka melalui definisi atau perumusan ulang target masa depan mereka.
5. Memastikan rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan (diklat) yang disetujui kemudian jika tidak ada perubahan yang perlu dilakukan.

#### **2.1.2.5 Manfaat Kinerja**

Menurut Yuwono dalam Warella et al., 2021) berpendapat bahwasanya ada 5 (lima) manfaat dari pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Untuk dapat menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan ataupun organisasi lebih dekat dengan pelanggannya dan dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan
2. Untuk dapat memotivasi pegawai agar dapat melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal

3. Untuk dapat mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong suatu upaya pengukuran terhadap pemborosan tersebut
4. Untuk dapat membuat suatu sasaran yang strategis yang tadinya masih belum terlalu jelas menjadi lebih konkret atau lebih jelas sehingga dapat mempercepat proses pembelajaran pada organisasi
5. Untuk dapat membangun konsensus agar dapat melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang sesuai dengan perusahaan atau tugasnya..

### **2.1.3 *Job Crafting***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Job Crafting***

*Job Crafting* merupakan sebuah proses cara atau desain dalam bekerja yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun psikologis. *Job Crafting* juga dapat membantu seorang karyawan dalam proses menyesuaikan diri terhadap pekerjaan. Perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bisa terjadi terutama dari empat kategori yaitu: meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural, menurunkan tuntutan pekerjaan yang merintang, meningkatkan sumber daya pekerjaan psikologi, meningkatkan pekerjaan yang menantang (Wingerden, Derks, & Bakker, 2017).

Hoff dalam Supriatna et al., (2023) menyatakan bahwa *Job Crafting* sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman

mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka.

Wirayudha & Adnyani, (2020) menyatakan bahwa *Job Crafting* adalah cara dimana karyawan memiliki peran aktif di dalam pekerjaan dengan melakukan perubahan baik secara fisik maupun kognitif. *Job Crafting* bersifat informal yaitu fokus pada perubahan ke arah positif. Karyawan melakukan inisiatif berdasarkan kepentingan, nilai-nilai, dan mencapai suatu kinerja yang tinggi. *Job Crafting* juga sebagai bentuk kebijaksanaan individu dari pengalaman kerja untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan ((Federici,Boon, dan Den, 2021).

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Job Crafting* merupakan proses di mana karyawan secara aktif mendesain dan menyesuaikan pekerjaannya, baik secara fisik maupun psikologis, untuk meningkatkan kenyamanan, kendali, serta kinerjanya. Proses ini dapat berupa peningkatan sumber daya struktural dan psikologis, pengurangan tuntutan yang menghambat, maupun pencarian tantangan baru. *Job Crafting* bersifat informal dan berorientasi positif, lahir dari inisiatif, nilai, serta kebutuhan individu, sehingga membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik sekaligus memberikan makna dalam pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Job Crafting***

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Job crafting menurut (Zhang & Li, 2020). yaitu:

1. Financial Orientation (Orientasi pada Keuangan)

Individu yang mengutamakan financial orientation melihat pekerjaan berdasarkan reward. Individu akan fokus pada pekerjaan yang memiliki reward yang tinggi, sehingga individu lebih membatasi tugas-tugas dalam pekerjaan. Ketika reward tidak diperoleh menyebabkan ketidakpuasan dalam diri individu.

## 2. Career Orientation (Orientasi pada Karir)

Individu yang memiliki career orientation mengutamakan pada kemajuan karir. Individu memenuhi kebutuhan akan status dan prestasinya dengan cara memperluas interaksi sosial dalam organisasi. Berbeda dengan individu yang memiliki financial orientation, individu ini tidak hanya menginginkan imbalan berupa uang namun menginginkan pengembangan diri dalam pekerjaan sehingga memperoleh status sosial yang lebih tinggi.

## 3. Calling Orientation (Orientasi kepada Tuhan)

Individu dengan calling orientation fokus pada kenikmatan dan pemenuhan dalam pekerjaan. Pada konteks agama individu melakukan pekerjaan untuk memenuhi kewajiban kepada Tuhan. Individu percaya bahwa Tuhan tidak terpisahkan dalam kehidupan pribadinya, sehingga individu lebih semangat dan berkualitas dalam melakukan pekerjaan.

*Job Crafting* merupakan keterlibatan karyawan dalam proses menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sangat penting untuk dua alasan yakni, bahwa semua karyawan memiliki karakteristik istimewa yang dapat menghasilkan preferensi yang berbeda untuk karakteristik pekerjaan atau pilihan karir, dan pentingnya keterlibatan individu dalam *Job Crafting* adalah bahwa karyawan tahu bagaimana mereka menciptakan

lingkungan kerja yang optimal sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.3.3. Indikator Job Crafting**

*Job Crafting* mencakup berbagai bentuk di mana individu secara aktif memodifikasi pengalaman kerja mereka agar selaras dengan preferensi, kekuatan, dan tujuan mereka. Literatur tentang *Job Crafting* di era pengembangan teknologi, dan juga didasarkan pada literatur utama, menyoroti beberapa bentuk *Job Crafting* yang berbeda (Wessels et al., 2019; Verelst et al., 2021; Mansour & Nogues, 2022; Damayanti, 2024). indikator-indikator ini termasuk task crafting, relational crafting, dan cognitive crafting.

#### **1. Task Crafting.**

*Task crafting* melibatkan modifikasi tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Seseorang dapat terlibat dalam *Job Crafting* dengan mencari proyek atau tugas baru yang selaras dengan minat dan keahlian mereka. Misalnya, pekerja layanan pelanggan, atau customer service, sering menunjukkan perilaku kerja yang menyimpang dari teknologi yang digunakan di tempat kerja, yaitu AI-generated recommendations for customers (Perez, Conway, & Roques, 2022), yang berfungsi memberikan rekomendasi pertanyaan tentang apa yang harus didiskusikan dengan pelanggan, sehingga teknologi tersebut memegang kendali atas keputusan karyawan. Penyimpangan tersebut dilakukan karena karyawan ingin menegaskan keahlian mereka dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan. Demikian pula, individu mungkin berusaha untuk memperluas atau menyempurnakan peran (job role) mereka dengan mengambil tanggung jawab tambahan atau meminta untuk terlibat dalam tim cross-functional.

*Job Crafting* memungkinkan para karyawan untuk membentuk pekerjaan mereka dengan terlibat dalam aktivitas yang bermakna (meaningful) dan menantang (challenging) secara pribadi.

## 2. Relational Crafting.

*Relational crafting* berfokus pada modifikasi sifat dan kualitas hubungan dengan pelanggan, kolega, supervisor, dan stakeholder lainnya. Dalam konteks pekerja customers service, misalnya, relational crafting dapat melibatkan pencarian lebih banyak peluang untuk berinteraksi dengan pelanggan atau berkolaborasi dengan rekan kerja dari departemen lain untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Menurut studi yang dilakukan Perez dan koleganya (2022) tersebut, karyawan melampaui job description mereka untuk mengembangkan hubungan pribadi yang lebih kuat; misalnya, dengan mengunjungi nasabah lansia di rumah atau dengan membantu nasabah dengan cara yang tidak terkait dengan teknologi yang digunakan oleh perusahaan (seperti menawarkan nasihat pajak), selain itu hubungan dengan membimbing anak PKL mendelegasikan tugas yang mudah agar dapat mencapai tugas yang lain, Ketika Upacara atau even Perusahaan, staf bila berhubungan baik bisa langsung ke pimpinan unit lain untuk memohon support fasilitas dan tenaga personal untuk mendukung kegiatan tersebut.. Menanggapi rekomendasi yang dihasilkan AI yang mengancam akan meminimalkan peran mereka sebagai ahli dan menghilangkan hubungan pelanggan mereka, karyawan mencari makna dan keahlian dalam pekerjaan mereka. Mereka beralih dari daftar dan tujuan menuju aspek manusia dan keahlian yang tertanam dalam hubungan karyawan-pelanggan (Perez et al., 2022).

### 3. Cognitive Crafting.

*Cognitive crafting* melibatkan kegiatan membingkai ulang dan menafsirkan kembali persepsi dan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Bentuk *Job Crafting* ini memungkinkan individu untuk menemukan makna dan tujuan dalam tugas (Verelst et al., 2021), bahkan dalam menghadapi tantangan atau pekerjaan rutin. Dalam konteks perkembangan teknologi, Perez et al., (2022) menyatakan bahwa terdapat dua isu dalam *cognitive crafting*, yaitu (1) bagaimana individu memaknai dirinya sendiri dan (2) bagaimana perspektif seseorang akan teknologi. Melanjutkan contoh yang telah diberikan, dengan mengembangkan hubungan pribadi yang kuat dengan pelanggan, karyawan menekankan kegunaannya dalam pengertian hubungan antarmanusia (Perez et al., 2022). Selain itu, persepsi pribadi seorang karyawan bekerja bukan karena bila Nampak atasan atau iming – iming tertentu, melainkan karena kerja Adalah Ibadah untuk nafkah ke keluarga dan tanggung jawab atas imbalan perbulan yang diterima. Persepsi akan teknologi telah berkembang sejak diperkenalkan. Ketakutan individu akan digantikan oleh teknologi (*fears of being replaced by technology*) menjadi berkurang saat mereka memahami kelemahannya.

Indikator *Job Crafting* menurut (Toyama et al., 2024) sebagai berikut:

1. Mendesain ulang tugas
2. Mendesain ulang interaksi
3. Mendesain ulang kognitif

Menurut (Khan et al., 2021) menyatakan indikator *Job Crafting* antara lain:

1. Meningkatkan sumber daya pekerjaan

2. Meningkatkan tantangan pekerjaan
3. Mengurangi beban pekerjaan

#### **2.1.3.4 Manfaat Job Crafting**

Ada beberapa manfaat yang bisa kamu dapatkan dari *job crafting*. Menurut Indeed, pada (Audina Nika, 2023) beberapa di antaranya:

1. Meningkatkan kepuasan kerja: *Job Crafting* meningkatkan kepuasan kerja melalui penyediaan fasilitas untuk menemukan apa yang membuat pekerjaan lebih berarti.
2. Mengembangkan *intrinsic motivation*: bukan hanya meningkatkan produktivitas dan menguntungkan perusahaan, *Job Crafting* juga meningkatkan motivasimu.
3. Mengurangi stres: memiliki kontrol atas pekerjaan dan bisa menyesuaikannya dengan nilai yang kamu percayai.
4. Membuat kinerja yang lebih baik: meningkatnya kepuasan kerja dan *intrinsic motivation* akan mendukung peningkatan kinerjamu.
5. *Work-life balance*: *Job Crafting* memiliki potensi untuk mewujudkan *work-life balance*.

#### **2.1.4 Pengembangan karir**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir menurut Mangkunegara dalam Irfan & Rahayu, 2020) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan

dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses di mana karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka dan jalur untuk mencapainya. Program-program ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeksplorasi minat dan pilihan karir mereka, serta meningkatkan kemampuan untuk mencapai posisi yang diinginkan (Putri dan Made, 2024).

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk membentuk pegawai dengan keterampilan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Enggowa et al., 2023)

Pengembangan Karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Muna & Isnowati, 2022)

Berdasarkan dari pengertian Pengembangan karir diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan karir masa depan melalui perencanaan tujuan, eksplorasi minat, peningkatan keterampilan, serta penyesuaian dengan kebutuhan organisasi, sehingga tercapai perkembangan optimal bagi karyawan maupun perusahaan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Menurut Siagian faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah (Hidayat, 2022):

### 1. **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan faktor utama dalam pengembangan karier karyawan. Tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan menjadi dasar penilaian atasan. Tanpa pencapaian kinerja yang memadai, peluang karyawan untuk dipertimbangkan dalam promosi jabatan ke tingkat yang lebih tinggi akan semakin kecil.

### 2. **Pengenalan oleh Pihak Lain**

Pengenalan atau penilaian dari pihak berwenang, seperti atasan langsung maupun pimpinan bagian kepegawaian, menjadi pertimbangan penting dalam proses promosi jabatan. Pihak-pihak tersebut memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kemampuan, kinerja, dan rekam jejak karyawan, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang objektif terkait kelayakan promosi.

### 3. **Kesetiaan terhadap Organisasi**

Kesetiaan terhadap organisasi mencerminkan tingkat dedikasi dan komitmen karyawan untuk terus berkontribusi dalam jangka panjang. Loyalitas ini sering dipandang sebagai indikator kesiapan karyawan untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam pengembangan kariernya.

### 4. **Pembimbing dan Sponsor**

Pembimbing berperan dalam memberikan arahan, nasihat, dan bimbingan yang konstruktif bagi karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya. Sementara itu, sponsor merupakan pihak yang memiliki pengaruh dalam organisasi dan mampu membuka peluang pengembangan karier, seperti promosi, penugasan strategis, maupun akses terhadap pelatihan. Sinergi antara

peran pembimbing dan sponsor dapat mempercepat proses pengembangan karier karyawan.

#### **5. Dukungan Bawahan**

Dukungan dari bawahan merupakan bentuk kontribusi dalam membantu keberhasilan tugas dan tanggung jawab manajerial. Dukungan ini mencerminkan kemampuan kepemimpinan serta penerimaan bawahan terhadap karyawan yang bersangkutan.

#### **6. Kesempatan untuk Bertumbuh**

Kesempatan untuk bertumbuh mencakup peluang yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, baik melalui pelatihan, kursus, maupun pendidikan lanjutan. Kesempatan ini menjadi sarana penting dalam meningkatkan kapasitas dan kesiapan karyawan untuk pengembangan karier.

#### **7. Pengunduran Diri**

Pengunduran diri merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi guna mencari peluang lain yang dinilai dapat memberikan kesempatan lebih besar dalam pengembangan karier di masa depan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Adapun yang menjadi indikator pengembangan karier menurut (Widyaningtyas et al., 2023) adalah:

1. Latar belakang pendidikan karyawan.
2. Frekuensi pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
3. Peran pelatihan yang didapatkan.
4. Masa kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya

#### 5. Rasa puas dengan jenjang karir diperusahaan

Sedangkan Menurut Amelianny (2019) pengembangan karir meliputi 2 dimensi yaitu:

1. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan. Adapun yang menjadi indikator dalam manajemen karir adalah : pelatihan, rekrutmen, kesempatan berkarir, penempatan pegawai dan fasilitas kerja.
2. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Adapun yang menjadi indikator dalam perencanaan karir adalah : kebutuhan karir, imbalan jasa, keahlian, program pendidikan dan jenjang karir.

Adapun indikator penilaian seleksi pengembangan karir di PT Angkasa Pura Aviassi Adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Data Seleksi Pengembangan Karir Karyawan**

No	Jenis Seleksi	Bobot
1.	Paparan Program	30%
2.	Hasil wawancara kompetensi	50%
3.	Pengalaman	20%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Sumber Data : Peraturan Direksi tentang manajemen Karir**  
NOMOR: PD.AVI.03.01/10/2022/A.0001

Adapun indikator penilaian seleksi pengembangan karir di PT Angkasa Pura

Aviasi terdiri dari tiga aspek utama. Pertama, Paparan Program dengan bobot sebesar 30%, yang menilai kemampuan peserta dalam menyampaikan gagasan, perencanaan, dan program kerja yang relevan dengan posisi yang dilamar. Kedua, Hasil Wawancara Kompetensi yang memiliki bobot paling besar yaitu 50%, dimana aspek ini menekankan pada pengukuran kompetensi, keterampilan, serta kesiapan individu dalam menjalankan peran yang lebih tinggi. Ketiga, Pengalaman dengan bobot 20%, yang digunakan untuk menilai rekam jejak karyawan dalam melaksanakan tugas sebelumnya, baik dari segi kualitas maupun relevansi dengan jabatan yang dituju. Dengan demikian, total penilaian seleksi ini adalah 100% dan mencerminkan keseimbangan antara kemampuan konseptual, kompetensi teknis, dan pengalaman kerja. Sedangkan proses seleksi pengembangan karir yang menjadi Indikatornya di PT Angkasa Pura Aviasi Oleh pimpinan sesuai 3 (tiga) Bobot diatas, yang hasilnya dengan berbagai Kriteria yaitu :

- a. Disarankan;
- b. Disarankan dengan Pertimbangan;
- c. Kurang Disarankan; dan
- d. Belum Disarankan

Pengembangan karir tidak semata-mata bergantung pada usaha individu, sebab hal tersebut belum tentu selaras dengan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil peran aktif dalam mengarahkan pengembangan karir agar memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik organisasi maupun karyawan. Dukungan manajemen menjadi faktor penting yang harus diusahakan, disertai dengan pemberian umpan balik yang konstruktif kepada karyawan serta

penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Langkah-langkah ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan sekaligus menumbuhkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pengembangan karirnya.

Alat untuk mengukur atau indikator pengembangan karir menurut Hasibuan, dalam (Nasution & Rahayu, 2020) indikator pengembangan karir terdiri dari:

1. Pendidikan, yang mencerminkan peningkatan pengetahuan dan kualifikasi formal pegawai
2. Pelatihan, sebagai sarana pengembangan keterampilan teknis maupun non-teknis yang relevan dengan pekerjaan
3. Mutasi kerja, yang memberikan pengalaman baru melalui perpindahan tugas atau jabatan
4. Promosi jabatan, sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kompetensi pegawai dengan menempatkannya pada posisi yang lebih tinggi
5. Masa kerja, yang menunjukkan pengalaman dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Menurut Siagian berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir (Kosali et al., 2023) adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

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

2. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung

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

### 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

### 4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

### 5. Tingkat kepuasan

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

#### **2.1.4.4 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan Pengembangan Karir Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara dalam Hidayat (2022) adalah sebagai berikut :

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahterannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya
4. untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.

#### **2.1.4.5 Manfaat Pengembangan Karier**

Pengembangan karier mempunyai banyak manfaat bagi organisasi ataupun pegawai menurut Kompas (Sabrina, 2021). Manfaat-manfaat tersebut yaitu sebagai berikut :

Manfaat Bagi organisasi pengembangan karier bagi organisasi, yaitu :

1. Dapat meningkatkan dan mempertahankan pegawai yang berkualitas.

2. Dapat mengatur promosi dan rotasi pegawai. Dapat menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan organisasi.
3. Dapat mengurangi rasa frustrasi pegawai.
4. Dapat meningkatkan nama baik organisasi.
5. Dapat menjamin setiap pegawai mendapat kesempatan yang sama dalam meningkatkan karier, termasuk wanita dan kelompok minoritas.
6. Dapat mendorong keanekaragaman budaya dalam organisasi.

Manfaat pengembangan karier bagi pegawai, yaitu :

1. Dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai.
2. Dapat menambah tantangan bagi pegawai dalam bekerja.
3. Dapat memaksimalkan potensi pegawai.
4. Dapat meningkatkan otonomi.

## **2.1.5. Kepuasan Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan adalah perasaan yang dimiliki seseorang ketika ia merasa puas dan memiliki rasa senang karena apa yang diharapkannya telah terpenuhi atau yang didapatnya melebihi harapannya. Pekerjaan adalah usaha seseorang untuk mencapai tujuan dalam organisasi tempat ia bekerja dengan memperoleh insentif atau bayaran atas usahanya (Nugraha et al., 2022).

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai

hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Siregar & Pasaribu, 2022)

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai atau karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya. Sedangkan nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu (Rudiansyah, 2021).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat kesenangan atau rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul ketika harapan terpenuhi atau imbalan dirasa setimpal. Kepuasan kerja berperan penting karena dapat memengaruhi perilaku, produktivitas, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada banyak faktor yang memberi pengaruh akan kepuasan kerja seorang karyawan yang menjadi penentu bagaimana kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan. Menurut Kreitner & Kinicki dalam (Rudiansyah, 2021), ada lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*): Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi

kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*): Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Komponen genetik (*Genetic components*): Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Busro dalam (Ruki 2024), faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu :

a. Faktor Psikologi:

Faktor ini berkaitan dengan aspek-aspek psikologis individu yang mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk minat, tingkat kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki.

b. Faktor Sosial:

Faktor ini mencakup interaksi sosial dalam lingkungan kerja, termasuk interaksi dengan sesama pegawai, atasan, dan pegawai dengan jenis pekerjaan yang

berbeda. Hubungan sosial ini juga berperan dalam memengaruhi kepuasan kerja.

c. Faktor Fisik:

Faktor ini terkait dengan kondisi fisik di lingkungan kerja, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan seperti suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, serta kondisi kesehatan dan umur pegawai.

d. Faktor Finansial:

Faktor ini mencakup aspek-aspek finansial yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, serta peluang promosi dalam organisasi.

### **2.1.5.3 Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi**

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar dalam (Ameliany, 2019) antara lain :

1. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama: karyawan percaya bahwa organisasi tempatnya bekerja mampu memberikan kepuasan, kesejahteraan, dan prospek karir yang baik di masa depan.
2. Memperhatikan kualitas kerjanya: karyawan dengan kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab dan berusaha menjaga kualitas hasil pekerjaannya.
3. Lebih mempunyai komitmen organisasi: kepuasan kerja membuat karyawan lebih terikat secara emosional dan loyal terhadap organisasi, sehingga memiliki kemauan kuat untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

4. Lebih produktif: tingkat kepuasan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja, karena karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan terdorong untuk bekerja secara optimal.

#### **2.1.5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021) , (Budi dan Yuliantika (2022), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
2. Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil. Sistem upah yang efisien mempengaruhi karyawan untuk tinggal lebih lama, karena jika kompensasinya yang didapatkan sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tinggal lebih lama dan puas (Wirayudha & Adnyani, 2020).
3. Pengawas, Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya.
4. Rekan Kerja, Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Sedangkan dalam penelitian (H. P. Pratama & Setiadi, 2021) adapun yang menjadi indikator kepuasan kerja adalah :

1. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri) faktor pekerjaan itu sendiri sangat memengaruhi kepuasan kerja serta motivasi karyawan dalam

mengembangkan karirnya. Hal ini mencakup beberapa aspek, yaitu:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, dimana karyawan merasa pekerjaannya bermakna, sesuai minat, dan mampu memberikan tantangan yang positif.
  - b. Ketersediaan fasilitas penunjang pekerjaan, yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.
  - c. Tanggung jawab atas pekerjaan, yaitu kesediaan karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh komitmen.
2. *Supervisor* (Hubungan dengan atasan) seorang supervisor atau atasan yang baik akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui:
- a. Atasan yang membantu, yaitu memberikan arahan, bimbingan, serta dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Atasan yang menghargai, dengan cara mengakui kontribusi, prestasi, serta memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan.
  - c. Atasan yang berlaku adil, dalam arti bersikap objektif, tidak diskriminatif, serta mengambil keputusan berdasarkan kinerja dan kompetensi.
3. *Workers* (Teman sekerja) Hubungan dengan rekan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Keharmonisan antarpegawai dapat meningkatkan motivasi, kerja sama, serta efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor ini tercermin melalui:

- a. Hubungan baik dengan rekan kerja, yang ditandai dengan adanya komunikasi terbuka, sikap saling menghormati, dan suasana kerja yang harmonis.
  - b. Rekan kerja yang mau membantu, yaitu kesediaan untuk saling mendukung dalam penyelesaian tugas, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama dalam tim.
  - c. Kompetisi yang sehat, di mana setiap individu berusaha menunjukkan kinerja terbaiknya tanpa menjatuhkan rekan kerja lain, melainkan saling memotivasi untuk berkembang bersama.
4. *Promotions* (Promosi) Promosi merupakan salah satu faktor penting dalam kepuasan kerja karena menjadi bentuk penghargaan atas prestasi serta kinerja karyawan. Promosi tidak hanya memberikan pengakuan, tetapi juga membuka peluang bagi karyawan untuk berkembang lebih jauh dalam karirnya. Faktor ini tercermin melalui:
- a. Terdapat promosi yang teratur, yaitu adanya mekanisme yang jelas dan konsisten dalam memberikan kesempatan kenaikan jabatan bagi karyawan yang berprestasi.
  - b. Kesempatan untuk dipromosikan, di mana setiap karyawan memiliki peluang yang sama tanpa diskriminasi, berdasarkan kompetensi, prestasi, dan kualifikasi yang dimiliki.
  - c. Peningkatan keterampilan dengan promosi, artinya promosi tidak hanya menaikkan jabatan, tetapi juga memperluas tanggung jawab dan mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan baru sesuai

menaikkan jabatan, tetapi juga memperluas tanggung jawab dan mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan baru sesuai kebutuhan jabatan yang lebih tinggi.

5. *Pay* (Gaji) Gaji merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan hidup. Gaji yang memadai akan menumbuhkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan. Faktor ini tercermin melalui:
  - a. Gaji mencukupi kebutuhan hidup, yaitu penghasilan yang diterima mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan beserta keluarganya secara layak.
  - b. Mendapatkan bonus, sebagai bentuk penghargaan atas kinerja lebih atau pencapaian target tertentu, sehingga memberikan dorongan tambahan untuk bekerja dengan lebih baik.
  - c. Kenaikan gaji teratur, di mana terdapat penyesuaian gaji secara periodik sesuai kinerja, masa kerja, dan kebijakan organisasi, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya.

#### **2.1.5.5 Manfaat Kepuasan Kerja**

Adapun Manfaat Kepuasan Kerja menurut (Gusti, Satria (2024) yaitu :

1. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, bisa dipastikan memiliki produktivitas kerja maksimal. Bila perusahaan Anda mampu menjaga kadar kepuasan kinerja untuk para pegawai, maka bukan tidak mungkin produktivitas seluruh divisi dapat terus meningkat dari hari ke hari.

## 2. Menumbuhkan Sikap Loyalitas.

Rasa puas karyawan tumbuh karena kebutuhan emosional mereka terpenuhi. Lingkungan yang nyaman dan membantu perkembangan seorang pekerja akan menimbulkan kesenangan untuk bekerja dalam diri. Berangkat dari rasa senang tersebut, kesetiaan karyawan pun kian tumbuh. Alhasil, perusahaan akan memiliki para pekerja terbaiknya untuk jangka waktu yang lama.

## 3. Menurunnya Tingkat Ketidakhadiran

Jika karyawan tidak merasa nyaman dan tertekan dalam kantor, tentu keinginan untuk absen akan timbul. Akibatnya, karyawan akan berusaha untuk tidak hadir dengan berbagai alasan. Namun, bila perusahaan dapat memberikan lingkungan kerja yang positif, tentu karyawan akan betah berada di kantor. Alhasil, tingkat ketidakhadiran akan menurun.

## 4. Meningkatkan Pelayanan Perusahaan Pada Pelanggan atau Klien

Ketika perusahaan mampu memberikan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan tentu dapat bekerja dengan lebih kolaboratif. Selain itu, kadar kepuasan kerja para pegawai pun kian tumbuh. Pada akhirnya karyawan yang bekerja dalam bidang pelayanan juga akan semakin baik. Pada akhirnya, pelanggan pun puas dengan layanan Perusahaan.

## **2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan**

Penelitian yang relevan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel penelitian yang relevan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Sumber	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dion Alan Nugraha, Banuara Nadeak, Nelly Martini, Dede Jajang Suyaman (2022)  Dari At – Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir dan . Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir dan kompetensi memberikan sumbangan sebesar 43,78 persen terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya menyumbang 56,22 persen.
2	Dicky Arie Ananta Siregar Dan Fajar Pasaribu (2022)  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022	Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Aman Bahari Kuala Tanjung	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung dukungan organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan secara tidak langsung dukungan organisasi serta kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja awak

			kapal tugboat di PT. Aman Bahari Kuala Tanjung.
3	Asep Supriatna, Dina Lesmana, dan Yuyun Mulyati (2023) Jurnal Professional	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap Kinerja Pegawai Asn Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Crafting</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.
4	Ernawan Dwi Hanartyo, Putri Fadia (2025) Journal of Human And Education	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Dan Work Environment Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work Engagement	Studi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi keterlibatan dan kinerja. Selanjutnya, <i>Job Crafting</i> dan kinerja karyawan terhubung melalui keterlibatan kerja. Dan ketika karyawan mencintai apa yang mereka lakukan untuk suatu pekerjaan, itu membuat mereka lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan output mereka.
5	Hasan Albana (2019) Jurnal Ilmu Manajemen	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Work	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara <i>Job Crafting</i> terhadap kinerja karyawan. <i>Job Crafting</i>

	Volume 7 Nomor 1	Engagement Di Pt. Terminal Teluk Lamong, Surabaya	memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja, keterikatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan keterikatan kerja berhasil memediasi hubungan antara <i>Job Crafting</i> dengan kinerja karyawan di PT Terminal Teluk Lamong, Surabaya.
6	Erina Rulianti Giri Nurpribadi (2022)  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karir merupakan faktor - faktor yang sangat penting dan saling terkait dalam menentukan kepuasan karyawan. Pengembangan karir yang tersedia bagi karyawan juga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi dan lebih puas dalam bekerja.
7	Ujang Aep Saefullah (2022)	Dampak Penilaian Kinerja dan	Penelitian ini menunjukan bahwa 1) Penilaian kinerja

	Technomedia Journal (TMJ)	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, 3) Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
8	Nailul Muna, Sri Isnowati (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Lkm Demak Sejahtera)	Hasil penelitian ini menghasilkan temuan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Muhammad Rudiansyah (2021)  Business Innovation & Entrepreneurship Journal	Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kuripan	Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa (1) secara simultan kompetensi, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) secara parsial hanya dua variabel yaitu kepuasan kerja dan motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (3) variabel motivasi yang berpengaruh

			dominan terhadap kinerja pegawai.
10	Nanda Amelianny (2019)  Unimal Press	Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Perguruan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika pengembangan karir rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dalam penelitian ini pengembangan karir meliputi manajemen karir dan perencanaan karir. Selain itu Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika kepuasan kerja

			rendah dapat menurunkan kinerja dalam bekerja.
11	Fahrizi, Abdul Naser Edri Aulia Aziz (2021)  Jurnal Manajemen Mandiri Saburai	Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Di Bandar Lampung	Dari hasil pengolahan data telah berhasil ditemukan terdapat hubungan Pengembangan Karier (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
12	Dian Prasetyo Widyaningtyas, Nila Fransiska, dan Bonaventura Hendrawan Maranata (2023)  Journal of Trends Economics and Accounting Research	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil penelitian ini bahwasanya pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Putmasari Perkasa Semarang. Perkembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
13	Ratna Ayu Lestari, Rojuaniah (2023)  Jurnal Pendidikan Tambusai	Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Crafting</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. <i>Job Crafting</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja

			berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi <i>Job Crafting</i> terhadap kinerja karyawan.
14	Muhammad Rizky Hasibuan, Hafiza Adlina, Onan Marakali Siregar (2025)  Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan,	Pengaruh Job Crafting dan Tuntutan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Infiniti International Logistic)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Crafting</i> dan tuntutan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa <i>Job Crafting</i> dan tuntutan kerja karyawan memotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan demi memperoleh kepuasan kerja.
15	Anizah Cahyawati Setiyaningrum (2019)  Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 3	Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu,

			kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
16	Muhammad Fizardi, Arismunandar, 2020, Jurnal UMSU	Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan Dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, 2020	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan
17	Sartika Dona, Khair Hazman, 2022, Jurnal Ekonomi, Ekonomi Syariah Jesya	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Dosen	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

			Dosen di Politeknik Ganesha
18	Prayogi Andi, Lesmana taufik, Farisi Salman	Career competencies and employee performance: Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra, Indonesia”	Temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi karier terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan <i>Job Crafting</i> terhadap kinerja karyawan, Strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan bank syariah adalah dengan melihat peran <i>Job Crafting</i> karena sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Strategi kedua adalah mendorong <i>Job Crafting</i> sebagai variabel mediasi antara kompetensi karier untuk meningkatkan kinerja karyawan.
19	Hamka, Andi Herlina, Harry Katuuk YUME : Journal of Management	Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Midi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir juga memiliki pengaruh

		Utama Indonesia, Tbk.	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Secara simultan, kompetensi dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
20	Prayugo Pratama, Sjahril Effendy Pasaribu  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (2020)	Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara pengujian secara tidak langsung menyatakan bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

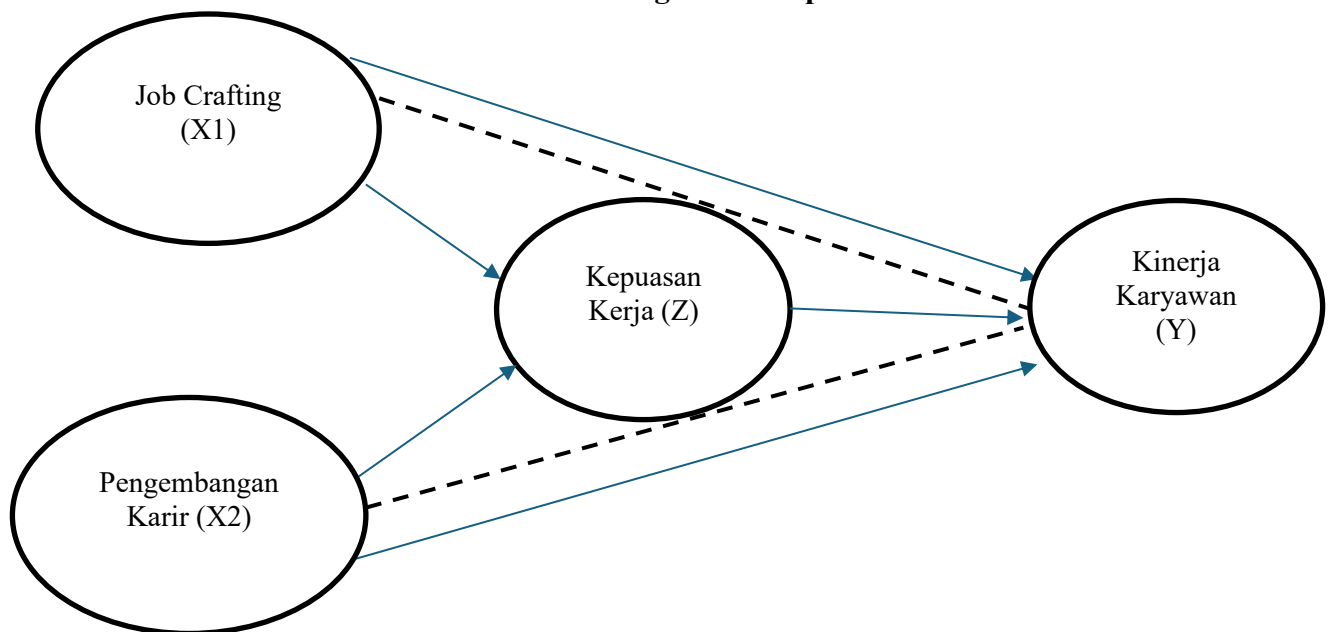
### 2.3 Kerangka Konseptual

Dalam melakukan penelitian ini penulis menyusun kerangka konseptual

untuk mempermudah dalam menyusun proposal tesis ini. Selain itu dengan adanya kerangka konseptual yang penulis buat, penelitian akan lebih mudah dan terarah, sehingga akan berkaitan dengan antara satu dengan yang lainnya.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini akan menjelaskan hubungan *Job Crafting* (X1) dan *Pengembangan Karir* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimoderasi oleh *Kepuasan Kerja* (Z), yaitu :

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviati.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam bentuk prestasi aktual selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Dessler, 2018). Kinerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang kurang memiliki

keterlibatan kerja cenderung menunjukkan kinerja yang rendah, sehingga berdampak pada pencapaian hasil kerja yang kurang maksimal (Vermooten et al., 2019).

Salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui job crafting. Job crafting merupakan perilaku proaktif karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap tugas, hubungan kerja, dan cara memaknai pekerjaannya agar selaras dengan tuntutan pekerjaan serta sumber daya yang dimiliki. Melalui job crafting, karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kemampuan personal, sehingga meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa job crafting berperan dalam meningkatkan kreativitas dan kepuasan kerja karyawan. Kreativitas yang muncul sebagai hasil dari job crafting tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat. Penelitian Chen et al. (2021) menegaskan bahwa job crafting memberikan dampak positif tidak hanya pada karyawan, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Job crafting juga menjadi mekanisme yang memungkinkan karyawan untuk terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya. Karyawan yang mampu menyesuaikan tugas dan tanggung jawabnya agar sesuai dengan keterampilan, minat, dan nilai pribadi cenderung menjalankan perannya dengan lebih efektif. Selain itu, keterbukaan dalam menerima masukan dari rekan kerja serta upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih efisien mendorong

karyawan mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Putu & Ketut, 2025).

Dengan demikian, penerapan job crafting secara optimal diyakini memberikan pengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan, termasuk pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, yang dituntut untuk menunjukkan kinerja tinggi dalam mendukung kualitas layanan dan keselamatan operasional.

H1 : *Job Crafting* (X1) berpengaruh Positif dan signifikan Kinerja Karyawan (Y) PT Angkasa Pura Aviassi.

### **2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi**

Pengembangan karier karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karier, informasi karier, dan bimbingan karier. Setelah berbagai informasi dan bimbingan karier diberikan, kemudian penetapan karier merupakan langkah awal untuk jenjang karier seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karier masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang dipilih oleh organisasi untuk membuat pegawai yang mempunyai keterampilan yang relevan yang ada pada organisasi. Sebab itu, organisasi harus meningkatkan produktivitas pegawai dengan cara mengelola dan mengembangkan karir agar tidak menyebabkan merosotnya kinerja organisasi (Enggowa et al., 2023).

Hasil dari wawancara beberapa karyawan dalam penelitian Pratama & Pasaribu (2020) menyatakan bahwa tentang pengembangan karir di PT. Angkasa

Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, di temukan dalam beberapa karyawan menganggap tidak mengetahui dengan jelas tentang syarat pengembangan yang berlaku di perusahaan, terdapat juga dari beberapa karyawan yang telah berupaya meningkatkan kinerja dengan mengikuti seminar, dan study lanjutan yang sesuai dengan jenis pekerjaan namun belum ada keterangan untuk mendapatkan promosi jabatan, sehingga menurunnya daya tarik karyawan untuk bekerja yang lebih baik. Bila faktor masalah pengembangan karir ini berkepanjangan mengakibatkan lebih menurunnya kinerja karyawan.

Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki sebuah tujuan yang ingin dicapai untuk peningkatan prestasi kerja perusahaan tersebut salah satunya dengan melakukan pengembangan karir serta kompetensi pegawai atau karyawan, hasil kinerja pegawai dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. (Nasution & Rahayu, 2020). Nugraha et al., 2022 menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan kemajuan profesional, orang memiliki keyakinan dalam karir masa depan mereka, yang diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, pertumbuhan profesional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Nugraha et al., 2022). Hal ini diperkuat juga dengan penelitian (Saefullah, 2021) menyatakan penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. terhadap Kepuasan Kerja.

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi**

Kepuasan adalah perasaan yang dimiliki seseorang ketika ia merasa puas dan memiliki rasa senang karena apa yang diharapkannya telah terpenuhi atau yang didapatnya melebihi harapannya. Pekerjaan adalah usaha seseorang untuk mencapai tujuan dalam organisasi tempat ia bekerja dengan memperoleh insentif atau bayaran atas usahanya. Ketika kita memiliki kecenderungan yang baik terhadap objek sikap, kita cenderung terlibat dalam perilaku yang konsisten dengan kecenderungan tersebut. Jika alasan seperti itu berlaku di tempat kerja, orang dapat berharap bahwa kepuasan kerja harus dikaitkan secara positif dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Nugraha et al., 2022).

Perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan puas dan menyukai pekerjaannya. Akan tetapi, apabila karyawan tidak puas atas pekerjaannya maka kinerja dan produktivitasnya menurun sehingga dapat menyebabkan karyawan mengundurkan diri dari pekerjaannya. Sampai saat ini masih banyaknya karyawan yang merasa ketidakpuasan saat bekerja, karena beban kerja yang dimiliki tidak sesuai dengan jobdesk yang seharusnya dan tidak sebanding dengan kompensasi yang diberikan perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan tidak puas dan acuh tak acuh dalam bekerja, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. (Lestari & Rojuaniah, 2023). Oleh karena itu, diduga penilaian kinerja menjadi faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian membuktikan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang nilai (Pratama & Pasaribu, 2020). Menurut hasil penelitian lainnya dari Siregar & Pasaribu, (2022) menunjukkan bahwa Ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan.

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi**

Hoff dalam Supriatna et al., 2023 menyatakan bahwa *Job Crafting* sebagai sarana untuk mengambil alih kendali atas pekerjaan. Bila karyawan memiliki keinginan untuk mengubah karakteristik pekerjaan tertentu, berharap mereka cenderung mengubahnya karena mereka percaya hal itu akan membuat pengalaman mereka menjadi lebih baik dan mereka merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Menurut Changgriawan salah satu hal yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik adalah tingkat kepuasan yang mereka rasakan selama bekerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung akan mengoptimalkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan (Ritonga,

2025).

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memberikan energi, dedikasi, dan komitmen positif pada pekerjaannya. Hal ini membuat mereka lebih terikat secara emosional maupun profesional terhadap tugas yang dijalankan. Salah satu wujud dari sikap positif tersebut adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih optimal, karena mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga berusaha memberikan hasil terbaik. Sikap positif terhadap pekerjaan ini memiliki kaitan erat dengan konsep *job crafting*, yaitu upaya karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan, membentuk, atau memperkaya pekerjaannya agar lebih bermakna dan sesuai dengan potensi diri. Dengan melakukan *job crafting*, karyawan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ritonga, 2025)

Berdasarkan hasil penelitian Lestari & Rojuaniah, (2023) menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pengelolaan *Job Crafting* yang dilakukan maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Meningkatkan kapasitas kerja karyawan dan memanfaatkan kapasitas kerja dan kesempatan supervisi yang baik maka kepuasan kerja akan meningkat secara langsung. Monita & Mahdani, (2020) mendapatkan hasil bahwa *Job Crafting* merupakan faktor baru yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang dengan hasil analisis menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.

H4 : *Job Crafting* berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi**

Dari awal karyawan memasuki perusahaan sebaiknya seorang karyawan sudah mampu merencanakan jenjang karirnya selama dalam perusahaan tersebut, sedangkan tugas perusahaan hanyalah memfasilitasi karyawan dan memberi informasi bagaimana seorang karyawan mencapai karir tujuannya. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. pengembangan karir merupakan komponen penting dalam meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja (Nugraha et al., 2022)

Adanya pengembangan karir yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Program pengembangan karir dapat lebih meningkatkan dorongan pada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi karena motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Saefullah, 2021). Hasil penelitian (Putri et al., 2024) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya pengembangan karir, harus lebih ditingkatkan, hal ini dikarenakan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan memperhatikan

beberapa aspek indikator yang mempengaruhi pengembangan karir, dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pengembangan karir yang diberikan terhadap karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja (Wirayudha & Adnyani, 2020)

H5 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.3.6 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.**

Menurut Dessler kinerja karyawan merupakan prestasi aktual yang diraih oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Lestari & Rojuaniah, 2023). Keberhasilan peran karyawan tercermin dari kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui output yang dihasilkan, seperti barang atau jasa, tingkat produktivitas, pencapaian waktu, kecepatan, efisiensi, dan kesesuaian dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi pondasi utama bagi kinerja organisasi, karena pemahaman terhadap perilaku karyawan dapat membantu manajemen dalam mengarahkan jalannya organisasi secara efektif (Arifin et al., 2019).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain *Job Crafting* dan kepuasan kerja. *Job Crafting* merupakan upaya proaktif karyawan dalam menyesuaikan dan mengatur pekerjaannya agar lebih bermakna serta selaras dengan kemampuan pribadi. Proses ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih puas dan sejahtera saat mereka mampu mengelola tugas-tugasnya secara efektif (Oubibi et al., 2022). Semakin tinggi tingkat *job crafting*,

semakin baik pula keterlibatan psikologis dan performa kerja yang ditunjukkan karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja berperan penting dalam menjaga kinerja dan produktivitas. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bertahan, berkomitmen, dan berprestasi. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan produktivitas dan berpotensi mendorong karyawan untuk mengundurkan diri (Monita & Mahdani, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap peningkatan kepuasan kerja sekaligus mendorong *Job Crafting* sebagai strategi untuk menjaga keberlanjutan kinerja yang optimal.

H6 : *Job Crafting* berpengaruh Positif dan signifikan Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

### **2.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat terkait dengan perkembangan karirnya dan sejauh mana ia bisa menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadinya. Untuk mempertahankan tingkat produktivitas karyawan, perlu memberikan perhatian pada tingkat kepuasan kerja mereka. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini akan mendorongnya untuk bekerja sebaik mungkin dalam menyelesaikan tugasnya. Akibatnya, produktivitas dan kinerja karyawan akan mencapai puncaknya. (Wardhani dan Hasan, 2024).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Hasil

ini mendukung pandangan Dessler, yang menyatakan bahwa kemajuan karir tidak hanya memberikan kepuasan, pertumbuhan pribadi, serta peluang promosi ke posisi lebih tinggi, tetapi juga mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan potensinya. Dengan demikian, pengembangan karir berperan penting sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, karena jalur pengaruhnya berjalan melalui peningkatan kepuasan kerja (P. Pratama & Pasaribu, 2020; Qalam et al., 2024).

H7 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : *Job Crafting* berpengaruh Positif dan signifikan Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi.

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja karyawan.

H4 : *Job Crafting* berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H5 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H6 : *Job Crafting* berpengaruh Positif dan signifikan Kinerja Karyawan PT

Angkasa Pura Aviassi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

H7 : Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono dalam Prasetia (2022), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk menguji teori melalui pengujian hubungan antarvariabel. Variabel-variabel tersebut diukur secara numerik menggunakan instrumen penelitian, sehingga data yang diperoleh berupa angka dan dapat dianalisis dengan prosedur statistik.

Dalam penelitian ini, variabel-variabel penelitian diukur secara kuantitatif dan dianalisis menggunakan teknik statistik yang sesuai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei, dengan data diperoleh dari sejumlah responden yang merupakan karyawan administrasi PT Angkasa Pura Aviassi.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas (*independent variable*), yaitu *Job Crafting* (X1), dan Pengembangan Karir (X2), satu variabel mediasi (pengubah) yaitu Kepuasan kerja (Z), dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Karyawan (Y).

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Administrasi PT Angkasa Pura Aviassi Bandara Internasional Kualanamu, Beringin Deli Serdang. PT Angkasa Pura Aviassi

Beroperasi sejak 07 Juli 2022, Perusahaan Ini adalah perusahaan Join Venture dari PT Angkasa Pura II dengan GMR India. PT Angkasa Pura Aviassi adalah objek penelitian tempat peneliti bekerja saat ini sebagai staf administrasi di Direktorat of Human Capital.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Juli 2025 sampai dengan selesai.

**Tabel 3.1. Skedul Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian																															
		Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
		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	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■																												
2	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
3	Seminar Proposal																	■															
4	Pengumpulan Data																					■	■	■	■								
5	Pengolahan Data																									■	■	■	■				
6	Analisis Data																													■	■	■	■



2019). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini Sampel Jenuh sebanyak 89 orang, yang merupakan seluruh karyawan fungsi administrasi Bandara Internasional Kualanamu yang bekerja pada jam kerja kantor (*office hour*), yaitu Senin sampai dengan Jumat pukul 08.30 WIB hingga 17.00 WIB.

### **3.4 Definisi Operasional**

Menurut Mukhid (2021), definisi operasional merupakan definisi yang disusun berdasarkan karakteristik atau sifat dari suatu objek atau konsep yang dapat diamati dan diukur. Definisi ini secara implisit menunjukkan alat ukur atau metode yang digunakan dalam pengambilan data, sehingga memberikan kejelasan mengenai cara pengukuran suatu variabel dalam penelitian.

Penyusunan definisi operasional diperlukan untuk mempermudah proses pengukuran terhadap konsep atau konstruk yang diteliti. Selain itu, definisi operasional memungkinkan penelitian untuk direplikasi oleh peneliti lain, sehingga hasil penelitian dapat diuji kembali secara ilmiah. Dengan demikian, definisi operasional berfungsi untuk menjelaskan sejauh mana suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lain serta mempermudah pembahasan terhadap penelitian yang dilakukan.

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Variabel Dependen**

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama dalam penelitian dan dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Variabel ini sering disebut sebagai variabel terikat, karena perubahan nilainya

bergantung pada variabel independen maupun variabel intervening. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah **kinerja pegawai (Y)**.

## 2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang berperan sebagai perantara dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini menjelaskan mekanisme atau proses bagaimana serta mengapa variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel intervening yang digunakan adalah **kepuasan kerja (Z)**.

## 3. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan arah pengaruh positif atau negatif. Variabel ini juga dikenal sebagai variabel bebas. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari *job crafting* (X1) dan pengembangan karir (X2).

Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.2 Data Definisi Operasional dan Indikatornya yaitu :**

NO	VARIABEL	DEFINISI OPERSIONAL	INDIKATOR
1	<i>Job Crafting</i> (X1)	Proses di mana karyawan secara aktif mendesain dan menyesuaikan pekerjaannya, baik secara fisik maupun psikologis, untuk meningkatkan kenyamanan, kendali, serta	Menurut penelitian Berg, Dutton, Bekker dan Wrzesniewski dalam penelitian (Damayanti, 2024) adapun yang menjadi indikator <i>Job Crafting</i> adalah:

		kinerjanya. Proses ini dapat berupa peningkatan sumber daya struktural dan psikologis, pengurangan tuntutan yang menghambat, maupun pencarian tantangan baru.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Task crafting,</li> <li>2. Relational crafting,</li> <li>3. Cognitive crafting.</li> </ol>
2	Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan karir masa depan melalui perencanaan tujuan, eksplorasi minat, peningkatan keterampilan, serta penyesuaian dengan kebutuhan organisasi, sehingga tercapai perkembangan optimal bagi karyawan maupun perusahaan.	<p>Menurut (Nasution &amp; Rahayu, 2020) &amp; Siagian dlm Kosali et al 2023. indikator pengembangan karir terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan</li> <li>2. Pelatihan</li> <li>3. Mutasi kerja</li> <li>4. Promosi jabatan</li> <li>5. Masa kerja</li> <li>6. Kepedulian atasan langsung</li> </ol>
3	Kepuasan Karyawan (Z)	Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat kesenangan atau rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul ketika harapan terpenuhi atau imbalan dirasa setimpal. Kepuasan kerja berperan	<p>Menurut Putri &amp; Kresna, (2021) adapun yang menjadi indikator kepuasan kerja adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work it self</i> (Pekerjaan itu sendiri)</li> <li>2. <i>Supervisor</i> (Hubungan dengan atasan)</li> </ol>

		penting karena dapat memengaruhi perilaku, produktivitas, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.	3. <i>Workers</i> (Teman sekerja) 4. <i>Promotions</i> (Promosi) 5. <i>Pay</i> (Gaji)
4	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menjadi indikator keberhasilan sumber daya manusia dalam organisasi.	Menurut Sutrisno dalam (Siregar & Pasaribu, 2022) dan Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Aviast tentang Performance Management System nomor PD.AVI.03.04/02/2024/A.0009 mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:  1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. POAC 4. Kerjasama 5. Inisiatif

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau dari tempat objek penelitian yang

dilakukan. Data primer yang diperoleh dari penelitian ini adalah hasil dari jawaban pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada responden atau diperoleh dari survei hasil kuesioner yang disebarakan kepada responden.

### 3.5.1 Metode *self report*

Metode ini digunakan untuk memperoleh data identitas diri yaitu mengenai nama, usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, unit, dan status pernikahan.

### 3.5.2 Kuisisioner (Angket)

Berikut ini adalah jenis skala likert, diawali dengan penyebaran kuisisioner berupa daftar pertanyaan kepada 89 responden yang telah diambil datanya dengan menggunakan skala likert berupa pilihan, Dimana setiap pertanyaan memiliki 5 (lima) tanggapan pilihan :

**Tabel 3.3. Skala Likert Job crafting, pengembangan Karir dan Kinerja**

Opsi Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tida kSetuju	1

**Tabel 3.4. Skala Likert Kepuasan kerja**

Opsi Jawaban	Nilai
Sangat puas	5
Puas	4
Netral	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak puas	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan jalur (*path analysis*) antar variabel laten secara simultan, baik pada model pengukuran maupun model struktural (Ghozali & Latan, 2015). SEM berbasis varian ini memungkinkan pengujian keterkaitan antar konstruk sekaligus menguji keandalan dan validitas indikator yang digunakan.

Penggunaan metode Partial Least Square (PLS) bertujuan untuk melakukan prediksi hubungan antar konstruk laten. Selain itu, PLS membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten sebagai dasar untuk memprediksi pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Variabel laten dalam PLS dibentuk sebagai agregasi linear dari indikator-indikator penyusunnya.

Estimasi bobot (*weight estimate*) untuk membentuk skor variabel laten diperoleh berdasarkan spesifikasi inner model, yaitu hubungan antar variabel laten, serta outer model, yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya. Proses estimasi ini bertujuan untuk meminimalkan varians residual pada variabel dependen, baik pada tingkat konstruk laten maupun indikator.

PLS-SEM dikenal sebagai metode analisis yang kuat karena tidak memerlukan banyak asumsi statistik, khususnya terkait distribusi normal multivariat. Metode ini juga memungkinkan penggunaan berbagai skala pengukuran, mulai dari skala kategori, ordinal, interval, hingga rasio dalam satu model analisis. Dalam penelitian ini, pengujian model dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahapan utama. Tahap pertama adalah analisis model pengukuran (outer model), yang meliputi pengujian reliabilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) serta pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*). Tahap kedua adalah analisis model struktural (inner model), yang mencakup pengujian koefisien determinasi (*R-square*), nilai *F-square*, serta pengujian hipotesis yang meliputi pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) (Juliandi, 2018).

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi 2018) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity

#### **3.6.1.1 Construct reliability and validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari Cronbach Alpha adalah  $> 0,7$ ,  $Rho\_A$  adalah  $> 0,7$  dan composite reliability adalah  $> 0.6$  serta Average Variance Extracted (AVE) adalah  $> 0,5$  (Juliandi 2018).

### 3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). 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 (Juliandi 2018).

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (inner model) biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis model struktural (inner model) menggunakan dua pengujian antara lain (1) R-square; (2) F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect. (Juliandi 2018).

#### 3.6.2.1 R-Square

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

#### 3.6.2.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

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

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

#### 1) Direct Effects (Pengaruh Langsung)

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

PValues  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi 2018), tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/*job crafting*) dan (X2/Pengembangan Karir) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/*job crafting*) dan (X2/Pengembangan Karir) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi 2018).

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Data Penelitian

Pada Penelitian ini dilakukan kepada karyawan PT Angkasa Pura Aviase Bandara Internasional Kualanamu pada khususnya karyawan fungsi administrasi. Dalam penelitian ini Penulis mengolah kuesioner dalam bentuk data yang terdiri beberapa variabel yaitu variabel Kinerja Pegawai (Y) dengan 10 pertanyaan, selanjutnya variabel Job Crafting (X1) dengan 6 pernyataan. Selanjutnya variabel Pengembangan Karir (X2) dengan 13 pertanyaan, Kemudian variabel Kepuasan Kerja (Z) atau variabel Mediasi dengan 15 pertanyaan, Kuesioner yang disebarakan diberikan kepada 89 orang karyawan fungsi administrasi dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2. Identitas Responden

###### 4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1 Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	65	73,03%
Perempuan	24	26,97%
Total	89	100 %

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa dari total 89 responden, Responden sebanyak 65

orang (73,03%) berjenis kelamin laki-laki dan Responden sebanyak 24 orang (26,97%) berjenis kelamin perempuan. Bisa disimpulkan, yang menjadi responden adalah karyawan fungsi administrasi PT Angkasa Pura Aviiasi Bandara Internasional Kualanamu Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki.

Di perusahaan bandara, jumlah karyawan laki-laki sering lebih banyak dibandingkan perempuan karena beberapa faktor berikut (bukan karena kemampuan perempuan lebih rendah, tetapi karena karakteristik pekerjaan dan sistem kerja) yaitu pada Karyawan Bandar Udara selain dituntut administrasi karyawan juga di butuhkan Karakteristik pekerjaan yang menuntut fisik di lapangan mengecek Safety & Risk, Survey Tenan, Pelayanan tamu, K3 pekerja dan lainnya sehingga para karyawan memastikan, pelayanan, keselamatan dan kemanan penumpang dan pengguna jasa lainnya.

#### 4.1.2.2. Berdasarkan Usia

**Tabel 4. 2 Usia**

Usia	Jumlah	Persentase (%)
25 - 30	7	7,87 %
31 - 35	28	31,46 %
36 - 40	24	26,97 %
41 - 49	27	30,34 %
50 ke atas	3	3,37 %
Total	89	100 %

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.2 diatas dapat dilihat distribusi responden berdasarkan kelompok usia menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Dari total 89

responden, Responden yang berusia di 25- 30 tahun berjumlah 7 orang (7,87 %). Responden yang berusia 31–35 tahun berjumlah 28 orang (31,46 %), sedangkan responden kelompok usia 36–40 tahun terdiri dari 24 orang (26,97 %). Adapun responden kelompok usia 41 – 49 tahun berjumlah 27 orang (30,34 %), selanjutnya responden kelompok yang berusia 50 tahun ke atas berjumlah 3 orang (3,37 %). Pada tabel tersebut terlihat responden kelompok umur (31 – 35), (36 – 40), (41 – 49) jumlahnya hampir sama, namun kelompok terbesar di usia 30 – 35 dengan jumlah 27 orang ( 30.34 %).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan berpengalaman, yang umumnya telah memiliki pemahaman kerja dan stabilitas karier yang baik dalam mendukung operasional perusahaan. Dalam kajian sumber daya manusia, rentang usia 30 – 49 tahun sering dikategorikan sebagai fase career establishment dan career maintenance, di mana individu telah memiliki pengalaman kerja yang relatif stabil, pemahaman tugas yang baik, serta orientasi terhadap pengembangan karier dan peningkatan kinerja (Super, 1990; Greenhaus et al., 2010). Oleh karena itu, dominasi responden pada kelompok usia ini dianggap relevan dan representatif untuk penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, pengembangan karier, maupun perilaku kerja. Adapun responden berusia 50 tahun ke atas memiliki persentase paling kecil (3,37%), yang dapat dikaitkan dengan fase pre-retirement, di mana fokus individu cenderung beralih pada stabilitas kerja dan persiapan pensiun.

Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori usia matang hingga mendekati masa purnabakti, yang mengindikasikan bahwa

struktur usia pegawai didominasi oleh pegawai dengan pengalaman kerja yang relatif panjang. Sementara itu, proporsi pegawai muda masih terbatas, sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam upaya regenerasi, perencanaan pengembangan kompetensi, serta penyusunan strategi kaderisasi pegawai ke depan.

#### 4.1.2.3. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4. 3 Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMK/SMA	3	3,37 %
Diploma	6	6,74 %
S1	62	69,66 %
S2/3	18	20,23 %
Total	89	100 %

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Dari total 89 responden, adapun karyawan lulusan pendidikan SMU sebanyak 3 orang (3,37 %). Selanjutnya Kelompok lulusan pendidikan Diploma sebanyak 6 orang (6,74 %), kemudian kelompok lulusan Sarjana (S1) dengan jumlah 62 orang ( 69,66 %), sementara kelompok lulusan Pascasarjana (S2) berjumlah 18 orang ( 20,23 %).

Komposisi ini menggambarkan bahwa sumber daya manusia dalam unit kerja yang disurvei didominasi oleh pegawai berpendidikan sarjanam pertama (S1), dengan proporsi yang cukup signifikan pada tingkat pascasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas akademik pegawai relatif baik dan mendukung kebutuhan kompetensi analitis serta teknis, terutama pada instansi seperti PT

Angkasa Pura Aviassi yang memerlukan kemampuan perencanaan, pengolahan data, serta penyusunan kebijakan berbasis evidensi. Proporsi lulusan SMA/SMK yang relatif kecil juga menandakan bahwa sebagian besar posisi strategis maupun fungsional diisi oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan tinggi.

#### 4.1.2.4. Lama Bekerja

**Tabel 4. 4 Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
0 – 5 tahun	15	16,85 %
6 – 10 tahun	12	13,48 %
11 – 15 tahun	44	49,44 %
16 – 20 tahun	4	4,49 %
20 tahun ke atas	12	13,48 %
Total	89	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki masa kerja yang relatif panjang. Dari total 89 responden, Responden memiliki masa kerja kurang dari 0 – 5 tahun sebanyak 15 orang (16,85 %). Sementara itu, terdapat responden dengan masa kerja 6-10 tahun (13,48 %). Adapun kelompok terbesar berada pada kategori masa kerja lebih dari 11 - 15 tahun, yaitu sebanyak 44 orang (49,44 %). Sementara itu, terdapat responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 4 (4,49 %) dan kelompok responden terakhir yang bekerja 20 tahun ke atas sebanyak 12 orang, 13,48 %.

Berdasarkan tabel distribusi lama bekerja responden, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 11–15 tahun dengan persentase sebesar

49,44%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase kematangan karier, di mana individu telah memiliki pengalaman kerja yang cukup, penguasaan terhadap tugas dan tanggung jawab, serta pemahaman yang baik terhadap sistem dan budaya organisasi.

Secara keseluruhan, distribusi lama bekerja responden menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh karyawan dengan pengalaman kerja menengah hingga panjang. Kondisi ini mendukung relevansi hasil penelitian, khususnya dalam kajian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, pengembangan karier, komitmen organisasi, dan perilaku kerja, karena masa kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan persepsi individu terhadap pekerjaannya.

#### 4.1.2.5 Berdasarkan Directorate

**Tabel 4. 5 Bidang Directorate**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Managing Directorate	8	8,99 %
Directorate of Human Capital	22	24,72 %
Directorate of Operation & Service	39	43.82 %
Directorate of Comercial	8	8,99 %
Directorate of Finance	12	13,48 %
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100 %</b>

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan bekerja asal Directorate menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki

Asal Directorate fungsi administrasi atau bekerja Office hour (Senin s.d Jumat) Dari total 89 responden, karyawan yang bekerja asal dari Managing Directorate sebanyak 8 orang (8,99 %). Sementara itu, karyawan bekerja asal Directorate of Human Capital sebanyak 22 orang. (24,72 %),.

Adapun Karyawan bekerja asal Directorate of Operation & Service sebanyak 39 orang (43,82 %). Sementara karyawan bekerja asal Directorate of Commercial sebanyak 8 orang (8,99 %), dan selanjutnya karyawan bekerja di Directorate of Finance sebanyak 12 orang (13,5 %), kelompok terbesar berada pada kategori asal Direktorat of Operation & Service, yaitu sebanyak 39 orang ( 46.07%).

Berdasarkan tabel distribusi responden menurut direktorat, diketahui bahwa mayoritas responden berasal dari Directorate of Operation & Service, yaitu sebanyak 43,82 %. Temuan ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari responden merupakan karyawan yang berada pada unit operasional dan pelayanan. Dalam konteks organisasi, unit ini umumnya memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan proses bisnis inti serta kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan atau pemangku kepentingan (Robbins & Judge, 2017).

Responden dari Directorate of Human Capital menempati posisi kedua dengan persentase sebesar 24,72%. Hal ini mengindikasikan keterlibatan yang cukup signifikan dari karyawan yang bergerak di pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan pada unit ini memiliki pemahaman yang baik terkait kebijakan organisasi, dan pengembangan kompetensi sehingga relevan untuk penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan pengembangan karier.

Selanjutnya, responden yang berasal dari Directorate of Finance memiliki persentase sebesar 13,48%. Unit keuangan berperan penting dalam pengelolaan sumber daya finansial organisasi serta pengambilan keputusan berbasis anggaran. Keterlibatan responden dari direktorat ini memperkaya perspektif penelitian, khususnya terkait aspek stabilitas kerja, akuntabilitas, dan pengendalian organisasi.

Sementara itu, responden dari Managing Directorate sebesar 8,99 % dan Directorate of Commercial sebesar 8,99 % menunjukkan proporsi yang relatif lebih kecil. Meskipun demikian, keberadaan responden dari unit manajerial dan komersial tetap penting karena mewakili fungsi perumusan kebijakan strategis serta aktivitas pemasaran dan pengembangan bisnis.

#### 4.1.2.6 Berdasarkan Posisi Jabatan

**Tabel 4. 6 Posisi Jabatan**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Staff	50	56,18 %
Jr. Manager	31	34,83 %
Manager	6	6,74 %
Senior Manager	2	2,25 %
Total	89	100 %

Sumber : data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan jabatan, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada posisi Staff, yaitu sebanyak 50 orang atau sebesar 56,18% dari total responden. Selanjutnya, responden dengan jabatan Junior Manager berjumlah 31 orang atau sebesar 34,83%.

Sementara itu, responden dengan jabatan Manager hanya berjumlah 6 orang atau sebesar 6,74%, dan Senior Manager sebanyak 2 orang atau sebesar 2,25%..

Berdasarkan data di atas, komposisi responden ini mencerminkan struktur organisasi yang berbentuk piramida, di mana jumlah pegawai pada level staf lebih dominan dibandingkan dengan level manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas partisipan penelitian berasal dari level staf dalam bertugas operasional yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas dan aktivitas organisasi sehari-hari. Proporsi ini menunjukkan bahwa sebagian responden juga berasal dari level manajerial awal yang memiliki peran penting dalam pengawasan, koordinasi, serta pengambilan keputusan operasional. Kondisi ini dinilai relevan dan representatif untuk penelitian yang berfokus pada Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Job Crafting, maupun Pengembangan Karir, karena persepsi dan pengalaman kerja pada level staf dan junior manajer menjadi sumber data utama dalam memahami dinamika organisasi.

Perpindahan karyawan perbantuan di PT Angkasa Pura Aviassi telah banyak mengurangi jumlah karyawan, khususnya karyawan administrasi sudah sebagian besar pindah tugas ke beberapa Bandara yang ada di seluruh Indonesia. Hal ini menyebabkan berkurangnya jumlah staf apalagi jumlah pejabat menjadi banyak yang kosong dan belum di isi, sehingga menambah formasi kosong namun beban kerja bertambah.

### 4.1.3 Hasil Variabel Penelitian

Analisis Deskripsi di gunakan dalam penelitian ini sebagai alat untuk melihat Gambaran besar dan hubungan (korelasi) antara satu variable dengan variable lainnya. Data dan informasi yang diperoleh dari hasil survey yang di jawab oleh responden karyawan PT Angkasa Pura Aviassi fungsi Administrasi.

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT Angkasa Pura Aviassi fungsi Administrasi. diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja**

No	P	Pernyataan	Jawaban											
			STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1	1. Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang rapi dan teratur.	0	0%	0	0%	4	4%	30	34%	55	62%	89	100%
2	Y.2	2. Saya dapat bekerja dengan teliti meskipun dalam tekanan waktu.	0	0%	2	2%	7	8%	45	51%	35	39%	89	100%
3	Y.3	3. Saya dapat menyelesaikan target kerja harian yang telah ditetapkan oleh atasan	0	0%	0	0%	6	7%	42	47%	41	46%	89	100%
4	Y.4	4. Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu yang diberikan.	0	0%	1	1%	9	10%	46	52%	33	37%	89	100%

5	Y.5	5. Saya merasa sudah memahami konsep POAC (Planning, Organization, Actuating & Controlling) di unit saya	0	0%	0	0%	1	1%	9	10%	79	89%	89	100%
6	Y.6	6. Saya merasa sudah melaksanakan konsep POAC (Planning, Organization, Actuating & Controlling) di unit saya.	0	0%	2	2%	9	10%	16	18%	62	70%	89	100%
7	Y.7	7. Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya	0	0%	0	0%	4	4%	33	37%	52	58%	89	100%
8	Y.8	8. Saya terbuka untuk bekerja sama dengan siapa pun tanpa membedakan jabatan atau posisi.	0	0%	0	0%	4	4%	33	37%	52	58%	89	100%
9	Y.9	9. Saya mengambil tindakan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah atasan	1	1%	4	4%	14	16%	33	37%	37	42%	89	100%
10	Y.10	10. Saya berusaha menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja tanpa menunggu bantuan orang lain	1	1%	0	0%	11	12%	40	45%	37	42%	89	100%

Sumber : data diolah, Survey Karyawan PT Angkasa Pura Aviati, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 89 responden, variabel kinerja karyawan menunjukkan kategori tinggi, yang tercermin dari dominasi jawaban *setuju* dan *sangat setuju* pada seluruh indikator. Pada indikator kerapian dan keteraturan kerja (Y1), sebanyak 96% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menghasilkan pekerjaan yang rapi dan terstruktur. Selanjutnya, pada indikator ketelitian dalam tekanan waktu (Y2), sebesar 90% responden memberikan penilaian positif, menandakan bahwa sebagian besar karyawan tetap mampu bekerja dengan baik meskipun berada dalam kondisi kerja yang menuntut. Pencapaian target kerja harian (Y3) juga dinilai sangat baik, dengan 93% responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa mereka mampu memenuhi target yang telah ditetapkan atasan. Disiplin terhadap tenggat waktu (Y4) pun tergolong tinggi, dengan 89% responden menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.

Aspek pemahaman dan penerapan konsep manajemen kerja (POAC) menjadi dimensi yang paling kuat dalam variabel kinerja. Pada indikator pemahaman POAC (Y5), sebanyak 99% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, sedangkan pada indikator penerapan POAC (Y6) sebesar 88% responden juga memberikan penilaian positif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya memahami konsep perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian kerja, tetapi juga telah menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Selain itu, aspek kerja sama dan sikap sosial dalam pekerjaan juga sangat baik, yang terlihat pada indikator kesediaan membantu rekan kerja (Y7) dan keterbukaan untuk bekerja sama tanpa membedakan jabatan (Y8), yang masing-masing

memperoleh 95% jawaban positif.

Meskipun demikian, indikator inisiatif kerja (Y9) dan kemampuan menyelesaikan masalah secara mandiri (Y10) menunjukkan tingkat persetujuan yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Pada indikator Y9, sebesar 79% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, sementara pada Y10 sebesar 87% responden memberikan penilaian positif, namun masih terdapat sebagian responden yang memilih netral atau tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum karyawan memiliki inisiatif dan kemandirian yang baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal keberanian mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa menunggu arahan atasan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada tingkat yang tinggi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

#### **4.1.3.2 Variabel *Job Crafting***

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT Angkasa Pura Aviasi fungsi Administrasi, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Job Crafting* sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Kuisisioner Variabel Job Crafting

No	P	Pernyataan	Jawaban											
			STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	Saya sering menyesuaikan cara saya bekerja agar lebih sesuai dengan keahlian yang saya miliki	0	0%	0	0%	10	11%	43	48%	36	40%	89	100%
2	X1.2	Saya memodifikasi tanggung jawab pekerjaan saya agar lebih menantang dan menarik, (contoh dibantu oleh anak magang, pakai Aplikasi IT dan lainnya)	3	3%	5	6%	20	22%	33	37%	28	31%	89	100%
3	X1.3	Saya mencari peluang untuk berinteraksi langsung dengan karyawan unit lain agar memahami kebutuhan mereka dengan lebih baik dan kebutuhan kita agar mencapai tujuan bersama	0	0%	1	1%	8	9%	40	45%	40	45%	89	100%

4	X1.4	Saya berinisiatif membangun hubungan profesional yang lebih dekat dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan pekerjaan saya (misalnya supervisor, mitra, atau stakeholder eksternal).	0	0%	2	2%	7	8%	36	40%	44	49%	89	100%
5	X1.5	Saya memandang pekerjaan saya sebagai cara untuk memberikan kontribusi positif bagi diri saya, keluarga, rekan kerja dan mitra eksternal.	0	0%	0	0%	6	7%	39	44%	44	49%	89	100%
6	X1.6	Saya memandang pekerjaan adalah ibadah & tanggungjawab, bukan semata perintah atasan saya	0	0%	0	0%	2	2%	29	33%	58	65%	89	100%

Sumber : data diolah, Survey Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 89 responden, variabel job crafting menunjukkan tingkat yang tinggi, yang ditunjukkan oleh dominasi jawaban *setuju* dan *sangat setuju* pada seluruh indikator. Pada indikator kemampuan menyesuaikan cara kerja dengan keahlian pribadi (X1.1), sebesar 88% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan

mampu mengatur cara kerja agar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Pada indikator modifikasi tanggung jawab pekerjaan agar lebih menantang dan menarik (X1.2), sebanyak 68% responden memberikan penilaian positif, meskipun masih terdapat 22% responden yang bersikap netral dan 9% yang tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa tidak semua karyawan merasa leluasa melakukan perubahan terhadap tugas pekerjaannya.

Pada indikator pencarian peluang untuk berinteraksi dengan karyawan unit lain (X1.3), sebanyak 90% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa karyawan secara aktif membangun relasi lintas unit untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Hal serupa juga terlihat pada indikator inisiatif membangun hubungan profesional dengan pihak-pihak terkait pekerjaan (X1.4), di mana 89% responden memberikan jawaban positif. Selanjutnya, pada indikator memandang pekerjaan sebagai sarana memberikan kontribusi positif (X1.5), sebanyak 93% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki makna kerja yang kuat terhadap pekerjaannya.

Indikator yang memperoleh tingkat persetujuan tertinggi adalah X1.6, yaitu pandangan bahwa pekerjaan merupakan ibadah dan tanggung jawab, bukan semata perintah atasan. Sebanyak 98% responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan ini, yang menunjukkan adanya nilai intrinsik yang kuat dalam menjalankan pekerjaan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat job crafting yang tinggi, khususnya dalam aspek membangun hubungan kerja, memberi makna terhadap pekerjaan, dan

menyesuaikan cara kerja dengan kompetensi pribadi, meskipun aspek modifikasi tugas pekerjaan masih dapat ditingkatkan.

#### 4.1.3.2 Variabel Pengembangan Karir

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT Angkasa Pura Aviastri fungsi Administrasi, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pengembangan Karir sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Kuisisioner Variabel Pengembangan Karir**

Jawaban														
No	P	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	Saya secara aktif berusaha menambah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.	0	0%	0	0%	3	3%	39	44%	47	53%	89	100%
2	X2.2	Saya memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan formal guna meningkatkan kualifikasi saya	1	1%	2	2%	5	6%	40	45%	41	46%	89	100%

3	X2.3	Saya selalu berusaha mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.	1	1%	0	0%	3	3%	37	42%	48	54%	89	100%
4	X2.4	Saya memiliki kesempatan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.	2	2%	5	6%	9	10%	40	45%	33	37%	89	100%
5	X2.5	Saya tertarik untuk mengikuti pelatihan tambahan di luar jadwal yang ditetapkan perusahaan	1	1%	1	1%	7	8%	43	48%	37	42%	89	100%
6	X2.6	Perpindahan tugas membantu saya memahami berbagai aspek dan konsep pekerjaan unit di instansi ini	0	0%	2	2%	7	8%	37	42%	43	48%	89	100%
7	X2.7	Melalui mutasi atau magang, saya menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pekerjaan	0	0%	0	0%	11	12%	43	48%	35	39%	89	100%

8	X2.8	Saya termotivasi untuk meningkatkan kinerja agar berpeluang memperoleh promosi jabatan.	2	2%	1	1%	14	16%	34	38%	38	43%	89	100%
9	X2.9	Promosi jabatan di kantor saya memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi lebih besar pada organisasi.	4	4%	3	3%	14	16%	37	42%	31	35%	89	100%
10	X2.10	Semakin lama seseorang bekerja, semakin dalam pemahamannya terhadap budaya organisasi	1	1%	5	6%	12	13%	38	43%	33	37%	89	100%
11	X2.11	Saya bangga telah mengabdikan cukup lama di organisasi ini.	0	0%	2	2%	9	10%	25	28%	53	60%	89	100%
12	X2.12	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan karier saya	1	1%	4	4%	15	17%	38	43%	31	35%	89	100%

13	X2.13	Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang membantu saya berkembang secara profesional	0	0%	5	6%	13	15%	45	51%	26	29%	89	100%
----	-------	--	---	----	---	----	----	-----	----	-----	----	-----	----	------

Sumber : data diolah, Survey Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 89 responden, variabel pengembangan karir menunjukkan persepsi yang cenderung positif, yang tercermin dari dominasi jawaban *setuju* dan *sangat setuju* pada sebagian besar indikator. Pada indikator upaya aktif dalam menambah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan (X2.1), sebanyak 97% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan adanya kemauan tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Keinginan melanjutkan pendidikan formal (X2.2) juga tergolong tinggi dengan 91% responden memberikan penilaian positif. Hal yang sama terlihat pada indikator partisipasi dalam pelatihan yang diselenggarakan perusahaan (X2.3), di mana 96% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi kuat untuk mengikuti program pengembangan yang tersedia.

Pada aspek kesempatan dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karir, mayoritas responden juga memberikan penilaian positif. Indikator kesempatan mengikuti pelatihan perusahaan (X2.4) memperoleh 82% jawaban setuju dan sangat setuju, sedangkan ketertarikan mengikuti pelatihan tambahan di luar jadwal perusahaan (X2.5) memperoleh 90% jawaban positif. Selain itu,

perpindahan tugas dan program mutasi atau magang (X2.6 dan X2.7) juga dipersepsikan bermanfaat, dengan masing-masing memperoleh 90% dan 87% jawaban positif, yang menunjukkan bahwa rotasi kerja membantu karyawan memahami berbagai aspek pekerjaan dan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.

Selanjutnya, pada dimensi motivasi dan promosi, indikator motivasi meningkatkan kinerja untuk memperoleh promosi jabatan (X2.8) memperoleh 81% jawaban positif, sementara persepsi bahwa promosi jabatan memberikan kesempatan berkontribusi lebih besar bagi organisasi (X2.9) memperoleh 77% jawaban positif, meskipun masih terdapat sebagian responden yang bersikap netral atau kurang setuju. Pemahaman terhadap budaya organisasi seiring dengan masa kerja (X2.10) juga dinilai cukup tinggi dengan 80% jawaban positif. Selain itu, rasa bangga terhadap masa pengabdian (X2.11) memperoleh persentase sangat tinggi, yaitu 88% responden setuju dan sangat setuju. Dukungan atasan dalam pengembangan karir (X2.12 dan X2.13) juga dipersepsikan cukup baik, dengan masing-masing memperoleh 78% dan 80% jawaban positif, yang menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam memberikan arahan dan perhatian terhadap perkembangan profesional karyawan sudah berjalan dengan baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir karyawan berada pada tingkat baik dan mendukung peningkatan kompetensi serta kinerja karyawan.

#### **4.1.3.3 Variabel Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT Angkasa Pura Aviassi fungsi Administrasi, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang

variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

**Tabel. 4.10 Hasil Kuisioner Variabel Kepuasan Kerja**

No	P	Pernyataan	Jawaban											
			Sangat Tidak Puas		Tidak puas		Netral		Puas		Sangat Puas		Jumlah	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z.1	Pekerjaan yang sudah saya lakukan selama ini membuat saya merasa	0	0%	1	1%	11	12%	42	47%	35	39%	89	100%
2	Z.2	Pekerjaan yang saya jalankan sesuai dengan minat dan keahlian membuat saya merasa	0	0%	0	0%	12	13%	40	45%	37	42%	89	100%
3	Z.3	Fasilitas yang disediakan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya merasa	0	0%	5	6%	7	8%	49	55%	28	31%	89	100%
4	Z.4	Pekerjaan yang saya lakukan terkesan monoton dan administratif membuat saya merasa	3	3%	9	10%	30	34%	30	34%	17	19%	89	100%

5	Z.5	Arahan dan bimbingan atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya merasa	0	0%	6	7%	14	16%	45	51%	24	27%	89	100%
6	Z.6	Keputusan yang diambil atasan saya seringkali dipengaruhi oleh kedekatan pribadi bukan kinerja. Hal ini membuat saya merasa	12	13%	12	13%	26	29%	26	29%	13	15%	89	100%
7	Z.7	Hubungan antar pegawai di tempat kerja membuat saya merasa	3	3%	5	6%	18	20%	39	44%	24	27%	89	100%
8	Z.8	Bantuan yang diberikan dari rekan kerja ketika menghadapi kesulitan membuat saya merasa	0	0%	2	2%	11	12%	45	51%	31	35%	89	100%
9	Z.9	Didalam unit pekerjaan anda sudah terjalin kolaborasi, sehingga membuat saya merasa	0	0%	2	2%	8	9%	48	54%	31	35%	89	100%

10	Z.10	Rekan kerja membagi ilmu pekerjaannya yang membuat saya merasa	0	0%	2	2%	9	10%	43	48%	35	39%	89	100%
11	Z.11	Kesempatan promosi yang diberikan organisasi membuat saya merasa	5	6%	7	8%	15	17%	34	38%	28	31%	89	100%
12	Z.12	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan membuat saya merasa	2	2%	5	6%	23	26%	33	37%	26	29%	89	100%
13	Z.13	Peluang yang dimiliki untuk mengembangkan karier di tempat kerja ini membuat saya merasa	3	3%	8	9%	18	20%	35	39%	25	28%	89	100%
14	Z.14	Penghasilan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan ini membuat saya merasa	2	2%	3	3%	9	10%	47	53%	28	31%	89	100%
15	Z.15	Pemberian bonus di tempat kerja membuat saya merasa	1	1%	6	7%	9	10%	36	40%	37	42%	89	100%

Sumber : data diolah, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 89 responden, variabel kepuasan kerja menunjukkan kecenderungan tinggi, yang tercermin dari dominasi jawaban *puas* dan *sangat puas* pada sebagian besar indikator. Pada indikator kepuasan terhadap

pekerjaan yang telah dilakukan (Z.1), sebanyak 86% responden menyatakan puas dan sangat puas, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka jalani. Kesesuaian pekerjaan dengan minat dan keahlian (Z.2) juga memperoleh penilaian sangat positif, dengan 87% responden menyatakan puas dan sangat puas, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Selain itu, fasilitas kerja yang disediakan perusahaan (Z.3) dinilai mendukung, dengan 86% responden memberikan jawaban positif.

Pada aspek dukungan atasan, indikator arahan dan bimbingan pimpinan (Z.5) memperoleh 78% jawaban puas dan sangat puas, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup terbantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun demikian, pada indikator keadilan dalam pengambilan keputusan (Z.6), terlihat tingkat kepuasan yang relatif lebih rendah, di mana hanya 44% responden yang merasa puas dan sangat puas, sementara 55% responden berada pada kategori netral hingga tidak puas. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih meragukan objektivitas atasan dalam mengambil keputusan terkait kinerja.

Hubungan sosial dan kerja sama antarpegawai tergolong baik. Indikator hubungan antarpegawai (Z.7) memperoleh 71% responden yang merasa puas dan sangat puas, sedangkan bantuan rekan kerja saat menghadapi kesulitan (Z.8) memperoleh 86% penilaian positif. Selain itu, kolaborasi dalam unit kerja (Z.9) dan berbagi pengetahuan antar rekan kerja (Z.10) juga mendapat penilaian sangat baik, dengan masing-masing memperoleh 89% dan 87% jawaban puas dan sangat puas. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja sama di lingkungan kerja kondusif.

Pada dimensi pengembangan dan penghargaan, indikator kesempatan promosi (Z.11) memperoleh 69% jawaban puas dan sangat puas, sementara persepsi keadilan kesempatan promosi (Z.12) memperoleh 66% jawaban positif. Peluang pengembangan karier (Z.13) juga dinilai cukup baik dengan 67% responden merasa puas dan sangat puas. Dari sisi kompensasi, kesesuaian penghasilan dengan beban kerja (Z.14) memperoleh 84% jawaban positif, dan pemberian bonus (Z.15) bahkan memperoleh 82% responden yang merasa puas dan sangat puas. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi, meskipun aspek keadilan dalam pengambilan keputusan atasan masih perlu menjadi perhatian untuk meningkatkan kepuasan secara menyeluruh.

#### **4.3.1 Analisis data**

Dalam analisis penelitian ini, terdapat dua tahap utama dalam pemodelan, yaitu analisis model pengukuran (outer model) dan analisis model struktural (inner model). Analisis model pengukuran (outer model) difokuskan untuk menganalisis hubungan antara konstruk (variabel laten) dengan indikator-indikatornya. Tahap ini mencakup pengujian construct reliability and validity untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan handal dan valid, serta pengujian discriminant validity untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda secara signifikan dari konstruk lainnya.

Selanjutnya, analisis model struktural (inner model) dilakukan untuk menganalisis hubungan antar konstruk (antar variabel laten), yaitu antara variabel eksogen dan endogen, serta hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Analisis

ini mencakup evaluasi R-Square untuk mengukur seberapa besar varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, serta evaluasi F-Square untuk mengukur ukuran efek dari variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, dilakukan analisis direct effect untuk mengukur pengaruh langsung, indirect effect untuk mengukur pengaruh tidak langsung, dan total effect untuk mengukur keseluruhan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

#### **4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model)**

Model pengukuran (outer model) berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Pengujian pada outer model bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Terdapat tiga jenis pengujian utama dalam outer model yaitu : convergent validity, discriminant validity dan construct Reliability.

##### **4.1.3.1.1 Convergent Validity**

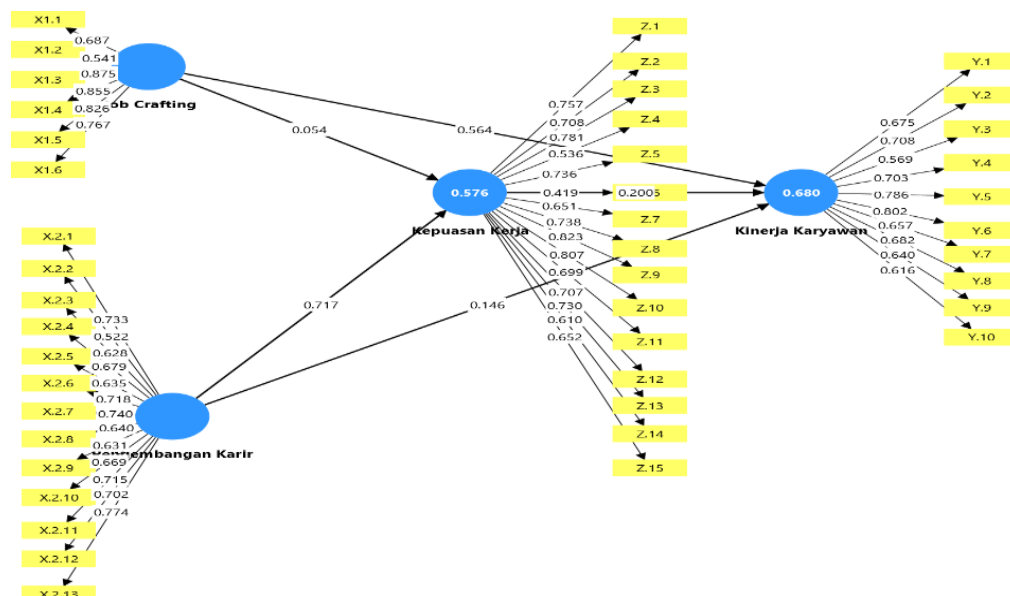
Convergent Validity memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi, yaitu menggunakan nilai loading factor atau nilai Average Variant Extracted (AVE).

##### **1. Nilai Loading Factor**

Dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran (outer model), salah satu kriteria yang digunakan adalah besaran nilai loading factor pada masing-masing indikator. (Hair dkk. 2017) menjelaskan bahwa indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor  $\geq 0,70$ , karena nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk

laten yang diukur. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,70. Indikator- indikator tersebut berkontribusi rendah dalam menjelaskan variabel laten sehingga tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Oleh karena itu, indikator dengan nilai loading factor  $< 0,70$  perlu dieliminasi dari model agar kualitas konstruk menjadi lebih kuat dan hasil estimasi menjadi lebih akurat.

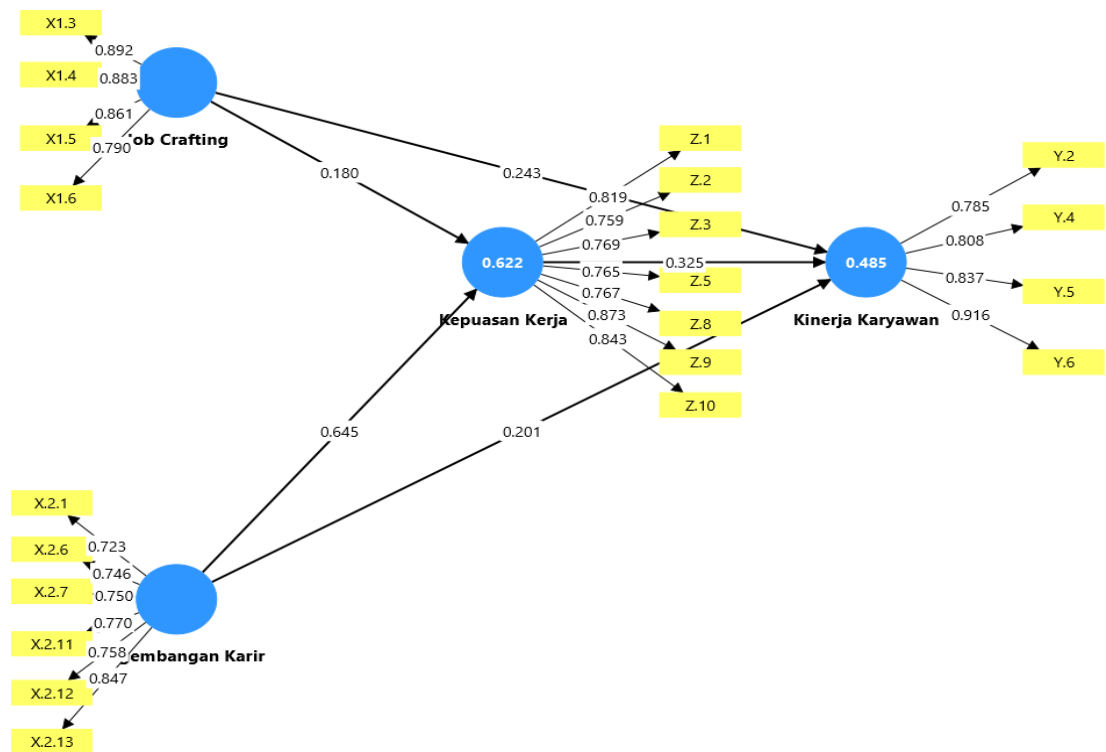
Dalam penelitian ini, indikator yang memiliki nilai loading factor  $< 0,70$  kemudian dihapus dari model pengukuran. Penghapusan ini dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas konstruk secara keseluruhan serta memastikan bahwa hanya indikator yang benar-benar mampu mewakili variabel laten yang digunakan dalam analisis lanjutan. Adapun indikator dengan nilai loading factor  $\geq 0,70$  dipertahankan. Adapun hasil convergent validity tahap pertama dalam penelitian pada gambar 4.7.



Gambar 4. 1 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading) tahap 1)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen menggunakan kriteria nilai loading factor  $\geq 0,70$ , diketahui bahwa tidak seluruh indikator pada setiap variabel memenuhi persyaratan validitas sehingga dilakukan eliminasi terhadap indikator yang tidak valid. Pada variabel *Job Crafting* (X1), indikator X1.1 dan X1.2 dieliminasi, sedangkan indikator X1.3, X1.4, X1.5, dan X1.6 dinyatakan valid. Variabel Pengembangan Karir (X2) memiliki enam indikator valid, yaitu X2.1, X2.8, X2.10, X2.11, X2.12, dan X2.13, sementara indikator lainnya dieliminasi. Pada variabel Kepuasan Kerja (Z), sembilan indikator dinyatakan valid, yaitu Z1, Z2, Z3, Z5, Z8, Z9, Z10, Z12, dan Z13, sedangkan enam indikator lainnya dieliminasi. Selanjutnya, pada variabel Kinerja Pegawai (Y), indikator yang memenuhi kriteria validitas konvergen adalah Y2, Y4, Y5, dan Y6, sementara indikator lainnya dieliminasi. Setelah dilakukan eliminasi indikator yang tidak valid, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability  $\geq 0,70$  dan nilai Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Namun pernyataan yang memiliki nilai  $<$  loading factor  $0,70$  harus dihapus dan dilakukan pengujian ulang.

Berikut dalam gambar 4.2 disajikan hasil pengujian loading factor tahap akhir.



Gambar 4. 2 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading) tahap akhir

Tabel 4.11 Hasil Outer Loading uji Convergent Validity tahap akhir

Variabel	<i>Job Crafting</i> (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Keterangan
X1.3	0.892				Valid
X1.4	0.883				Valid
X1.5	0.861				Valid
X1.6	0.790				Valid
Seluruh indikator <i>Job Crafting</i> pada tahap 3 memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$ sehingga dinyatakan valid an mampu merepresentasikan konstruk <i>Job Crafting</i> dengan baik.					
X2.1		0.723			Valid
X2.6		0.746			Valid
X2.7		0.750			Valid
X2.11		0.770			Valid
X2.12		0.758			Valid
X2.13		0.847			Valid
Seluruh indikator Pengembangan Karir telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai loading factor $\geq 0,70$ .					
Z1			0.819		Valid

Z2			0.759		Valid
Z3			0.769		Valid
Z5			0.765		Valid
Z8			0.873		Valid
Z9			0.843		Valid
Z10			0.767		Valid
Seluruh indikator Kepuasan Kerja pada model final memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ sehingga dinyatakan <b>valid</b> dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.					
Y2				0.785	Valid
Y4				0.808	Valid
Y5				0.837	Valid
Y6				0.916	Valid
Indikator-indikator Kinerja Karyawan memiliki nilai outer loading yang tinggi, menunjukkan kontribusi yang kuat dalam mengukur kinerja karyawan.					

Berdasarkan hasil pengujian outer model pada model tahap 3 atau akhir, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai outer loading  $\geq 0,70$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik. Dengan demikian, model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk pengujian model struktural (inner model). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik.

## 2. Nilai Avarage Variant Extracted (AVE)

Validitas variabel dievaluasi berdasarkan Avarage Variant Extracted (AVE) yang dapat dilihat pada tabel 4.10. Variabel dikatakan valid jika memiliki nilai Avarage Variant Extracted (AVE)  $> 0,5$ .

**Tabel 4.12 Hasil AVE (Average Variant Extracted)**

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
<i>Job Crafting</i> (X1)	<b>0.735</b>	$\geq 0,50$	Valid
Pengembangan Karir (X2)	<b>0.588</b>	$\geq 0,50$	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	<b>0.641</b>	$\geq 0,50$	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0.702</b>	$\geq 0,50$	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE  $\geq 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga model pengukuran (outer model) dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

#### 4.1.4.1.2 Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah model pengukuran menggunakan refleksif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. (Ghozali dan Latan 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan composite reliability. Discriminant validity menunjukkan tingkat perbedaan suatu konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga setiap konstruk benar-benar bersifat unik. Untuk mengukur validitas diskriminan salah satunya dapat dilihat dari nilai Cross Loadings.

Suatu indikator atau pernyataan dianggap valid apabila nilai cross loading-nya, yang menunjukkan hubungan antara indikator/pernyataan dengan konstruk/variabel yang diukur, lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk lain. Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 4 menunjukkan nilai cross loading seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.13 Nilai Cross Loading**

	<b>Job Crafting</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Pengembangan Karir</b>	<b>Keterangan</b>
<b>X.2.1</b>	0.647	0.600	0.527	0.723	Valid
<b>X.2.11</b>	0.547	0.566	0.491	0.770	Valid
<b>X.2.12</b>	0.433	0.610	0.432	0.758	Valid
<b>X.2.13</b>	0.607	0.717	0.589	0.847	Valid
<b>X.2.6</b>	0.621	0.546	0.464	0.746	Valid
<b>X.2.7</b>	0.580	0.514	0.387	0.750	Valid
<b>X1.3</b>	0.892	0.636	0.537	0.694	Valid
<b>X1.4</b>	0.883	0.603	0.526	0.647	Valid
<b>X1.5</b>	0.861	0.485	0.501	0.573	Valid
<b>X1.6</b>	0.790	0.532	0.520	0.637	Valid
<b>Y.2</b>	0.470	0.489	0.785	0.533	Valid
<b>Y.4</b>	0.401	0.506	0.808	0.471	Valid
<b>Y.5</b>	0.579	0.514	0.837	0.531	Valid
<b>Y.6</b>	0.570	0.633	0.916	0.589	Valid
<b>Z.1</b>	0.589	0.819	0.505	0.703	Valid
<b>Z.10</b>	0.576	0.843	0.531	0.668	Valid
<b>Z.2</b>	0.504	0.759	0.538	0.580	Valid
<b>Z.3</b>	0.405	0.769	0.495	0.502	Valid
<b>Z.5</b>	0.508	0.765	0.495	0.645	Valid

<b>Z.8</b>	0.509	0.767	0.481	0.523	Valid
<b>Z.9</b>	0.593	0.873	0.553	0.710	Valid

Berdasarkan hasil uji cross loading, seluruh indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara lebih kuat dibandingkan variabel lain dalam model.

#### 1. Indikator Pengembangan Karir (X2)

Seluruh indikator X.2.1, X.2.6, X.2.7, X.2.11, X.2.12, dan X.2.13 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Pengembangan Karir, dengan nilai berkisar antara 0,723 hingga 0,847, dan lebih rendah pada konstruk Job Crafting, Kepuasan Kerja, maupun Kinerja Karyawan. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur Pengembangan Karir.

#### 2. Indikator *Job Crafting* (X1)

Indikator X1.3, X1.4, X1.5, dan X1.6 menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel Job Crafting, yaitu antara 0,790 hingga 0,892, dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, indikator *Job Crafting* dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### 3. Indikator Kepuasan Kerja (Z)

Indikator Z.1, Z.2, Z.3, Z.5, Z.8, Z.9, dan Z.10 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja, dengan nilai berkisar antara 0,759 hingga 0,873, dan lebih rendah pada variabel lain. Hal ini menunjukkan

bahwa seluruh indikator Kepuasan Kerja mampu mengukur konstruksya secara tepat.

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Y.2, Y.4, Y.5, dan Y.6 menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel Kinerja Karyawan, yaitu antara 0,785 hingga 0,916, dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur Kinerja Karyawan.

#### 4.1.4.1.3 Construct Reliability

Construct Reliability dapat analisis menggunakan salah satu dari dua cara ini, yaitu dengan menganalisis nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability. Kedua cara ini merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel.

**Tabel 4.14 Nilai Construct Reliability**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>	<b>Ket</b>
<b>Job Crafting</b>	0.879	0.883	0.917	0.735	Valid
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.906	0.910	0.926	0.641	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.858	0.869	0.904	0.702	Valid
<b>Pengembangan Karir</b>	0.859	0.867	0.895	0.588	Valid

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas batas minimum 0,70. Variabel *Job Crafting* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,879, Kepuasan Kerja sebesar 0,906, Kinerja Karyawan sebesar 0,858, dan Pengembangan Karir sebesar 0,859. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Selanjutnya, nilai Composite Reliability, baik yang diukur menggunakan rho\_a maupun rho\_c, pada seluruh variabel juga berada di atas kriteria minimum 0,70. Nilai Composite Reliability (rho\_c) untuk variabel *Job Crafting* sebesar 0,917, Kepuasan Kerja sebesar 0,926, Kinerja Karyawan sebesar 0,904, dan Pengembangan Karir sebesar 0,895. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada setiap variabel mampu mengukur konstraknya secara konsisten dan reliabel.

Berdasarkan Tabel 4.12 Nilai Construct Reliability, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan konsisten untuk dapat diteliti.

Selain itu, hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai  $AVE \geq 0,50$ . Variabel *Job Crafting* memiliki nilai AVE sebesar 0,735, Kepuasan Kerja sebesar 0,641, Kinerja Karyawan sebesar 0,702, dan Pengembangan Karir sebesar 0,588. Nilai tersebut menandakan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabel dan valid. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model).

#### 4.1.3.2 Analisis Model Struktural/ Structural Model ( Inner Model)

Analisis model struktural merupakan suatu metode statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat yang kompleks antar variabel. Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R Square; (2) F-Square; (3) Hypothesis Test: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.1.3.2.1. R-Square

Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0,75, maka model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0,50, maka model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0,25, maka model adalah lemah (buruk). (Juliandi 2018).

**Tabel 4.17 R-Square.**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.622	0.613
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.485	0.467

Sumber data diolah SEM PLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,622 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,613. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Job Crafting* dan Pengembangan Karir mampu menjelaskan 62,2% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 37,8%

dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R-square untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,485 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,467. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Job Crafting, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 48,5% variasi Kinerja Karyawan, sementara sisanya sebesar 51,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

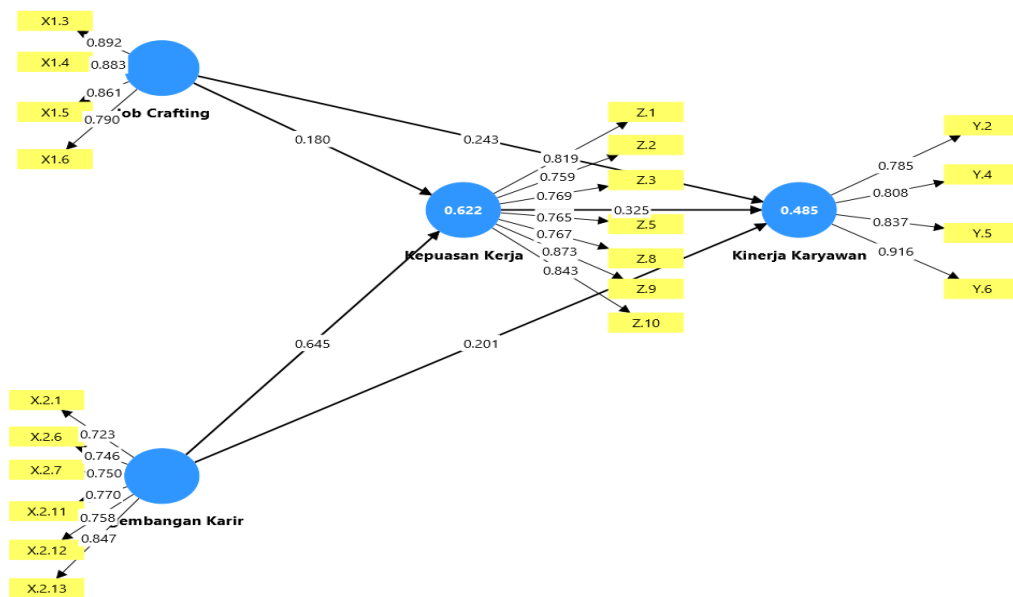
Berdasarkan nilai R-square dan R-square adjusted, dapat disimpulkan bahwa kemampuan prediktif model struktural dalam penelitian ini berada pada kategori sedang hingga kuat. Model mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja dengan tingkat penjelasan yang kuat, serta Kinerja Karyawan dengan tingkat penjelasan yang sedang. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dinyatakan cukup baik dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Berdasarkan tabel hasil analisis, nilai R-square ( $R^2$ ) dan R-square adjusted pada masing-masing variabel dependen menunjukkan perbedaan yang relatif kecil.. Pada variabel kepuasan kerja, nilai  $R^2$  sebesar 0,622, sedangkan nilai  $R^2$  Adjusted sebesar 0,613. Perbedaan sebesar 0,009 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen dalam model, kemampuan model dalam menjelaskan kepuasan kerja hanya mengalami penurunan yang sangat kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel *Job Crafting* dan pengembangan karir memang memberikan kontribusi nyata dalam menjelaskan kepuasan kerja, sehingga model tidak mengalami overfitting.

Selanjutnya, pada variabel kinerja karyawan, nilai  $R^2$  sebesar 0,485, sedangkan nilai  $R^2$  Adjusted sebesar 0,467, dengan selisih sebesar 0,018. Selisih ini

juga tergolong kecil dan menunjukkan bahwa penambahan variabel independen dalam model masih relevan dan memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Berdasarkan perbandingan nilai  $R^2$  dan  $R^2$  Adjusted pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa perbedaan antara keduanya relatif kecil pada kedua variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini stabil, tidak mengalami overestimasi, dan memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut. berikut gambar output PLS SEM algorithm untuk melihat  $R^2$  model penelitian.



Gambar 4.3 Output Model PLS SEM Algorithm

#### 4.1.5.2.2. F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi 2018). Kriteria F-Square menurut

(Juliandi 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai  $f^2$  0,02, maka Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai  $f^2$  0,15, maka Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai  $f^2$  0,35, maka Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.18 F-Square**

	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
<b>Job Crafting</b>	0.038	0.049
<b>Kepuasan Kerja</b>		0.077
<b>Pengembangan Karir</b>	0.486	0.023

Sumber data diolah SEM PLS 2025

Berdasarkan hasil uji effect size ( $f^2$ ), pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan tingkat kekuatan yang berbeda-beda. Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. *Job Crafting* → Kepuasan Kerja  $f^2 = 0,038$  → pengaruh kecil
2. *Job Crafting* → Kinerja Karyawan  $f^2 = 0,049$  → pengaruh kecil
3. Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan  $f^2 = 0,077$  → pengaruh kecil–menengah
4. Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja  $f^2 = 0,486$  → pengaruh besar (paling dominan)
5. Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan  $f^2 = 0,023$  → pengaruh sangat kecil.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,038, yang tergolong kecil. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Crafting* memberikan

kontribusi yang relatif rendah dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Sementara itu, pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,049, yang juga termasuk dalam kategori kecil, sehingga peran *Job Crafting* terhadap peningkatan Kinerja Karyawan masih terbatas.

Selanjutnya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,077, yang berada pada kategori kecil hingga mendekati sedang, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi yang lebih berarti dibandingkan job crafting, meskipun pengaruhnya belum dominan.

Berbeda dengan variabel lainnya, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai  $f^2$  sebesar 0,486, yang termasuk dalam kategori besar. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor utama yang memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja. Namun, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,023, yang tergolong sangat kecil, sehingga kontribusinya terhadap kinerja karyawan secara langsung relatif rendah.

Secara keseluruhan, hasil uji  $f^2$  menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki peran paling dominan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengaruh variabel lain terhadap kinerja karyawan cenderung berada pada kategori kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model seperti mediasi kepuasan kerja.

#### **4.1.5.2.3. Pengujian Hipotesis (uji Signifikansi)**

Dalam PLS-SEM, uji signifikansi hubungan antar variabel laten dilakukan untuk menentukan apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik. Uji ini

menggunakan teknik bootstrapping untuk menghitung koefisien jalur (path coefficient) dan kesalahan standarnya, yang kemudian dilaporkan sebagai nilai tstatistic atau p-value. Hubungan dianggap signifikan jika  $p\text{-value} < 0,05$ . Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan dukungan statistik yang kuat untuk hubungan antara variabel independen dan dependen, sehingga hipotesis dapat diterima.. Dalam pengujian hipotesis (hypothesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain : (a) direct effect; (b) indirect effect, dan (c) total effect. Hasil bootstrapping model penelitian untuk direct effect dan indirect effect disajikan berikut ini.

#### 1) Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) bertujuan untuk membuktikan pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya. Nilai koefisien jalur pada original sample menunjukkan arah pengaruh: positif berarti kenaikan satu variabel diikuti kenaikan variabel lain, sedangkan negatif berarti kenaikan satu variabel diikuti penurunan variabel lain. Signifikansi pengaruh ditentukan oleh nilai probabilitas (P-Values), di mana pengaruh dianggap signifikan jika  $P\text{-Values} < 0,05$ .

**Tabel 4.19 Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P values</b>	<b>Ket</b>
<b><i>Job Crafting -&gt;</i></b> <b>Kepuasan Kerja</b>	0.180 (arah positif)	0.173	0.111	1.619	0.053	positif namun tidak signifikan (tolak)

<b>Job Crafting -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.243 (arah positif)	0.255	0.183	1.330	0.092	positif namun tidak signifikan (tolak)
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.325 (arah positif)	0.313	0.202	1.611	0.054	positif namun tidak signifikan (tolak)
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.645 (arah positif)	0.656	0.101	6.407	0.000	positif dan signifikan (diterima)
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.201(arah positif)	0.213	0.139	1.443	0.074	positif namun tidak signifikan (tolak)

1. *Job Crafting* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja karena nilai T-statistic < 1,96 dan P-value > 0,05. Artinya, peningkatan *Job Crafting* cenderung meningkatkan Kepuasan Kerja, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik.
2. *Job Crafting* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Crafting* belum mampu secara langsung meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun arah pengaruhnya positif, secara statistik pengaruh ini belum memenuhi kriteria signifikansi pada taraf 5%.

4. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik Pengembangan Karir yang dirasakan karyawan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat secara signifikan.
5. Pengembangan Karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, Pengembangan Karir belum memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun belum memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, *Job Crafting* tidak berpengaruh signifikan baik terhadap Kepuasan Kerja maupun Kinerja Karyawan. Dengan demikian, Kepuasan Kerja belum terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Job Crafting* maupun Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

## 2) Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis indirect effect digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) melalui variabel intervening atau mediator (Juliandi 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi 2018) adalah :

1. Jika nilai P-Values  $< 0,05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ job crafting), dan (X2/ pengembangan karir) terhadap variabel endogen (Y/ Kinerja Pegawai).

2. Jika nilai P-Values > 0,05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/ Kepuasan Kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ job crafting), dan (X2/ pengembangan karir) terhadap variabel endogen (Y/ Kinerja Pegawai). Hasil bootstrapping efek tidak langsung (Indirect effect) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.20 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Ket
<b>Job Crafting -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.059	0.048	0.047	1.244	0.107	Positif dan tidak signifikan
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.210	0.209	0.146	1.437	0.075	Positif dan tidak signifikan

Pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tidak signifikan, karena nilai T-statistic < 1,96 dan P-value > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *Job Crafting* dan Kinerja Karyawan.

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga tidak signifikan, karena nilai T-statistic < 1,96 dan P-

value  $> 0,05$ . Dengan demikian, Kepuasan Kerja belum terbukti sebagai variabel mediator pada hubungan tersebut.

Dengan demikian, Tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan pada kedua jalur mediasi yang diuji. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi, baik pada hubungan antara *Job Crafting* dan kinerja karyawan maupun antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Pengaruh terhadap kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar jalur mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian ini.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value yang berada jauh di atas 0,05, serta nilai T-statistics yang rendah, sehingga tidak terdapat bukti empiris bahwa pengaruh kedua variabel independen terhadap Kinerja Pegawai berlangsung melalui Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai lebih bersifat langsung dibandingkan melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja.

### 3. Total Effects (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) adalah nilai total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi 2018) adalah :

**Tabel 4.21 Total Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV)	P values	Ket
<b><i>Job Crafting</i> -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.180	0.173	0.111	1.619	0.053	positif namun tidak signifikan

<b>Job Crafting -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.301	0.302	0.173	1.742	0.041	positif dan signifikan
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.325	0.313	0.202	1.611	0.054	positif namun tidak signifikan
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.645	0.656	0.101	6.407	0.000	positif dan signifikan
<b>Pengembangan Karir -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.411	0.423	0.122	3.378	0.000	positif dan signifikan

Hasil pengujian total effects menunjukkan besaran dan signifikansi pengaruh keseluruhan dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Total effects mencerminkan kombinasi pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi. Berikut Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

1. *Job Crafting* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai total effect sebesar 0,180 menunjukkan bahwa semakin tinggi *Job Crafting* yang dilakukan karyawan, maka Kepuasan Kerja cenderung meningkat, namun peningkatan tersebut belum signifikan secara

statistik. Artinya, secara keseluruhan (baik langsung maupun tidak langsung), *Job Crafting* belum mampu meningkatkan Kepuasan Kerja secara signifikan

2. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai total effect sebesar 0,301 menunjukkan bahwa semakin tinggi *Job Crafting*, maka Kinerja Karyawan akan meningkat secara signifikan. Hal ini berarti kemampuan karyawan dalam membentuk dan menyesuaikan pekerjaannya berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.
3. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai total effect sebesar 0,325 menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka Kinerja Karyawan cenderung meningkat, namun pengaruh tersebut belum signifikan. Artinya, kepuasan kerja saja belum cukup kuat untuk menjamin peningkatan kinerja dan belum menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.
4. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja. Nilai total effect sebesar 0,645 menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diterima karyawan, maka kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan dan kuat. ini menegaskan bahwa kesempatan promosi, pelatihan, dan kejelasan jenjang karier sangat menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.
5. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara keseluruhan. Nilai total effect sebesar 0,411 menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir, maka kinerja karyawan akan

meningkat secara signifikan. artinya, pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga berdampak langsung dan tidak langsung pada kinerja. Artinya, meskipun pengaruh langsung maupun tidak langsungnya secara terpisah tidak signifikan, total pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menjadi kuat dan signifikan.

#### 4.2. Pembahasan

Berikut tabel kesimpulan hasil pengujian hipotesis yang disesuaikan dengan hasil analisis direct effect, indirect effect, dan total effect pada penelitian PT Angkasa Pura Aviassi.

**Tabel 4.20 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Kode Hipotesis</b>	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Hasil Pengujian</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	Job Crafting (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Angkasa Pura Aviassi	Signifikan ( $P < 0,05$ )	Diterima
H2	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Signifikan ( $P < 0,05$ )	Diterima
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Tidak signifikan ( $P > 0,05$ )	Ditolak
H4	Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Tidak signifikan ( $P > 0,05$ )	Ditolak
H5	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Signifikan ( $P < 0,05$ )	Diterima

H6	Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja	Indirect effect tidak signifikan	Ditolak (tidak terjadi mediasi)
H7	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja	Indirect effect tidak signifikan, total effect signifikan	Ditolak sebagai mediasi, diterima sebagai pengaruh total

#### 4.2.1 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi.

*Job Crafting* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *total effect* sebesar 0,301 dengan *p-value* 0,041, yang menandakan bahwa secara keseluruhan pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan secara statistik. Meskipun hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara parsial, namun nilai *total effect* yang signifikan mengindikasikan bahwa *Job Crafting* tetap memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam konteks PT Angkasa Pura Aviasi, kondisi ini dapat diinterpretasikan bahwa inisiatif karyawan dalam menyesuaikan tugas, relasi kerja, dan cara kerja (*job crafting*) belum secara langsung berdampak pada peningkatan hasil kerja yang terukur. Hal ini dimungkinkan karena sifat pekerjaan yang sangat terstandarisasi, memiliki prosedur operasional ketat, serta menuntut kepatuhan tinggi terhadap regulasi keselamatan dan pelayanan. Namun demikian, dalam jangka panjang, *Job*

Crafting tetap berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui mekanisme lain seperti peningkatan kenyamanan kerja, efisiensi, dan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Job Crafting* yang dilakukan karyawan, seperti menyesuaikan tugas, cara kerja, dan interaksi dalam pekerjaan, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Temuan ini sejalan dan menguatkan hasil penelitian (Apriyanti et al., 2021; Supriatna et al., 2023) yang menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan melakukan job crafting, karyawan memiliki kebebasan dalam mendefinisikan pekerjaannya, menyesuaikan kemampuan dirinya dengan tuntutan pekerjaannya dan sumber daya yang dimilikinya, menerima saran dan umpan balik secara terbuka dan menganggapnya sebagai bahan evaluasi yang berharga dalam meningkatkan kinerjanya, karyawan juga berinovasi dan mengarahkan kembali karirnya menghadapi tuntutan pekerjaannya (K. Lee, 2021; Sulistiyorini & Zahra, 2021).

*Job Crafting* menjadi salah satu mekanisme yang memungkinkan karyawan untuk terlibat lebih jauh dengan pekerjaan yang dihasilkan sehingga mencapai hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin tinggi *Job Crafting* maka seorang karyawan akan menjalankan perannya di dalam pekerjaan dengan baik dan terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya. Karyawan yang mampu menerapkan *Job Crafting* sebagai upaya menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka agar lebih selaras dengan keterampilan, minat, dan nilai pribadi akan memiliki kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan karyawan yang aktif dalam meminta masukan dari rekan kerja terkait cara mereka bekerja dan karyawan yang memiliki usaha dalam

menyelesaikan pekerjaan agar dapat diselesaikan dengan lebih mudah mendorong karyawan untuk mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan (Putu & Ketut, 2025).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Job Crafting berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, namun signifikansinya baru terlihat pada pengaruh total, bukan pada pengaruh langsung.

#### **4.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi**

Berdasarkan hasil pengaruh langsung (direct effect), Pengembangan Karir memiliki koefisien jalur sebesar 0,201 dengan nilai T-statistic 1,443 dan P-value 0,074, yang berarti pengaruh langsungnya terhadap Kinerja Karyawan belum signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Selain itu, hasil pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui Kepuasan Kerja juga menunjukkan koefisien sebesar 0,210 dengan T-statistic 1,437 dan P-value 0,075, sehingga peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi tidak terbukti signifikan.

Namun demikian, ketika dilihat dari total effect, yaitu akumulasi antara pengaruh langsung dan tidak langsung, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien sebesar 0,411 dengan T-statistic 3,378 dan P-value 0,000, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara kuat. Secara statistik, temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun masing-masing jalur pengaruh tidak cukup kuat secara individual, kontribusi Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan menjadi signifikan ketika dilihat secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengembangan karir

yang diberikan organisasi—melalui pelatihan, kesempatan promosi, dan kejelasan jenjang karier—maka kinerja karyawan akan meningkat. Sehingga pengembangan karier tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nugraha et al., 2022). Yang menyatakan bahwa pertumbuhan kembali karier memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan dan juga Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, Hal ini diperkuat juga dengan penelitian (Muna & Isnowati, 2022) bahwasanya pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin meningkat pengembangan karier dari karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Nugraha et al., 2022) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan kemajuan profesional, orang memiliki keyakinan dalam karier masa depan mereka, yang diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal.

Dengan demikian, pengembangan karier tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Angkasa Pura Aviasi secara keseluruhan. Sebab itu, organisasi harus meningkatkan produktivitas pegawai dengan cara mengelola dan mengembangkan karier agar tidak menyebabkan merosotnya kinerja organisasi (Enggowa et al., 2023).

### **4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi**

Berdasarkan hasil pengaruh langsung (direct effect), Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,325 dengan nilai T-statistic 1,611 dan P-value 0,054. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap Kinerja Karyawan pada taraf signifikansi 5%. Artinya, meskipun peningkatan Kepuasan Kerja cenderung diikuti oleh peningkatan Kinerja Karyawan, hubungan tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan secara statistik.

Selanjutnya, karena Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan, maka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bersifat langsung dan berdiri sendiri. Hasil total effect juga menunjukkan nilai yang sama dengan pengaruh langsung, sehingga menegaskan bahwa kepuasan kerja belum menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki kecenderungan meningkatkan kinerja karyawan, namun pengaruhnya belum signifikan secara statistik, sehingga peningkatan kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Triastuti, Wulandari, Budiningsih dan Koentari (2021); Handariani, Suarmanayasa, dan Widiastini (2023) yang menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, penelitian dari lainnya membuktikan bahwa

kepuasan kerja tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan konveksi yang ada pada konveksi akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin dengan menghiraukan perasaan puas ataupun tidak puas pada saat bekerja (Fidieyanthi dan Abdurrahman, 2025)

Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nugraha et al. (2022) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa nyaman dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Temuan ini juga kurang sejalan dengan penelitian Siregar dan Pasaribu (2022), yang menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja, maka karyawan akan berupaya menampilkan kinerja secara optimal. Temuan dalam penelitian ini disebabkan kepuasan kerja bersifat individual, karena sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif karyawan terhadap kondisi dan pengalaman kerja yang dirasakannya.

Meskipun dalam model penelitian ini pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tergolong relatif lemah, temuan tersebut tetap menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui keterbatasan konteks penelitian, karakteristik responden, maupun ukuran sampel yang digunakan. Namun demikian, hasil penelitian ini tetap memperkuat bukti empiris bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam meningkatkan kinerja

karyawan.

#### **4.2.4 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi**

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, *Job Crafting* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,180, dengan T-statistic 1,619 dan P-value 0,053, yang belum memenuhi kriteria signifikansi pada taraf 5% (P-value > 0,05 dan T-statistic < 1,96). Secara statistik, temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Job Crafting*—seperti penyesuaian tugas, cara kerja, maupun interaksi kerja—cenderung diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kebebasan dalam membentuk pekerjaannya, hal tersebut belum secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat disebabkan oleh faktor lain yang lebih dominan memengaruhi Kepuasan Kerja, seperti sistem pengembangan karir, kebijakan organisasi, atau kompensasi. Dengan demikian, *Job Crafting* dalam konteks penelitian ini berperan sebagai faktor pendukung, namun belum menjadi determinan utama kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Petrou et al. (2015), di mana *Job Crafting* menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan melakukan *job crafting*, tingkat kepuasan kerja mereka masih lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti

pengembangan karir, sistem penghargaan, dan kebijakan organisasi. Dengan melakukan *job crafting*, karyawan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Lestari & Rojuaniah, (2023) yang menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pengelolaan *Job Crafting* yang dilakukan maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Meningkatkan kapasitas kerja karyawan dan memanfaatkan kapasitas kerja dan kesempatan supervisi yang baik maka kepuasan kerja akan meningkat secara langsung. Monita & Mahdani, (2020) mendapatkan hasil bahwa *Job Crafting* merupakan faktor baru yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang dengan hasil analisis menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.

Meskipun dalam model penelitian ini pengaruh *Job Crafting* terhadap kepuasan kerja karyawan tergolong relatif lemah, temuan tersebut tetap menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui keterbatasan konteks penelitian, karakteristik responden, maupun ukuran sampel yang digunakan. Namun demikian, hasil penelitian ini tetap memperkuat bukti empiris bahwa *Job Crafting* memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### **4.2.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi**

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,645, dengan nilai *T-statistic* sebesar 6,407 dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai *T-statistic* yang jauh melebihi batas kritis 1,96 serta *P-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan sangat signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien jalur tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dirasakan karyawan—yang mencakup kesempatan promosi, program pelatihan, kejelasan jenjang karir, serta dukungan organisasi—maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara substansial. Temuan ini diperkuat oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) Kepuasan Kerja sebesar 0,622, yang menunjukkan bahwa 62,2% variasi Kepuasan Kerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dengan Pengembangan Karir sebagai kontributor utama.

Selain itu, nilai *f-square* Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,486 termasuk dalam kategori efek besar (*large effect*). Hasil ini menegaskan bahwa Pengembangan Karir tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki pengaruh praktis yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dibandingkan variabel independen lainnya dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir

merupakan faktor kunci dalam meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang, keadilan dalam promosi, serta dukungan karir dari organisasi cenderung merasa lebih dihargai, termotivasi, dan puas terhadap pekerjaannya.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu dalam lima tahun terakhir yang mengkaji hubungan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Ferlitta dan Praningrum (2024) menemukan bahwa *job crafting* dan *career adaptability* yang diawali dari pengembangan kompetensi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut, kesempatan pelatihan, peluang pengembangan karir, serta kemampuan individu dalam menyesuaikan pekerjaannya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa penyediaan kesempatan pengembangan karir oleh organisasi mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Selanjutnya, penelitian internasional oleh Shams, Al-Hawari, dan Qureshi (2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam pengembangan karir secara signifikan memperkuat kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa akses terhadap program pengembangan karir merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Secara teoretis, temuan penelitian ini juga sejalan dengan Teori Job Demands–Resources (JD-R), yang menjelaskan bahwa sumber daya kerja, seperti program pengembangan karir, berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sumber daya tersebut membantu individu mengelola

tuntutan pekerjaan sekaligus mencapai tujuan karirnya. Hal ini konsisten dengan hasil statistik yang kuat dalam penelitian ini, di mana koefisien jalur Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,645 dengan *T-statistic* 6,407 ( $P < 0,001$ ) menunjukkan dampak yang substansial. Selain penelitian lain membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin positif dan signifikan penerapan pengembangan karir maka akan semakin positif dan signifikan pula kepuasan kerja. (Rulianti & Nurlilah, 2020).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh, berkembang, dan meraih tujuan karir mereka. Penyediaan kesempatan dalam pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan rasa dihargai, dukungan, dan motivasi karyawan untuk mencapai potensi mereka. Proses pengembangan karir yang baik membantu karyawan merencanakan masa depan mereka di organisasi, yang berkontribusi pada rasa tanggung jawab, komitmen, dan kepuasan kerja (Zhang et al., 2024).

Berdasarkan kajian lapangan, observasi menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif terhadap kepuasan kinerja karyawan. Kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir, mereka cenderung puas dengan pekerjaannya. memiliki visi jangka panjang, dan merasakan nilai dari usaha yang mereka lakukan (Wang et al., 2023).

Dengan demikian, bukti empiris dari hasil penelitian ini, yang didukung oleh penelitian terdahulu dan landasan teori, menegaskan bahwa pengembangan karir merupakan faktor determinan yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan Kerja Karyawan. Temuan ini tidak hanya memperkuat dasar teoritis, tetapi juga memberikan implikasi praktis bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karir merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

#### **4.2.6 Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, *Job Crafting* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Secara langsung, *Job Crafting* memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,243 dengan P-value 0,092, yang menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya karyawan dalam membentuk atau menyesuaikan pekerjaannya belum mampu meningkatkan kinerja secara nyata.

Selanjutnya, pengujian pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,059 dengan P-value 0,107, yang juga tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *Job Crafting* dan Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, peningkatan *Job Crafting* belum secara konsisten meningkatkan Kepuasan Kerja yang kemudian berdampak pada Kinerja Karyawan.

Meskipun demikian, hasil total effect menunjukkan bahwa Job Crafting memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,301 dan P-value 0,041. Hal ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan Job Crafting tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, meskipun jalur langsung dan jalur mediasi melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara individual. Temuan ini menunjukkan adanya pengaruh kumulatif *job crafting* terhadap kinerja karyawan yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja, seperti motivasi kerja, keterikatan kerja (work engagement), atau dukungan organisasi.

Namun temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Job Crafting* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hasibuan, Adlina, dan Siregar (2025) menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor logistik, menunjukkan bahwa karyawan yang secara proaktif menyesuaikan pekerjaannya cenderung lebih puas secara psikologis. Selain itu, Ferlitta dan Praningrum (2024) menunjukkan bahwa *Job Crafting* juga mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai mediator dalam konteks karier di perusahaan telekomunikasi. Studi di sektor kesehatan Shams, Al-Hawari, & Qureshi (2025) menegaskan bahwa hubungan positif ini bahkan semakin kuat bila ada dukungan organisasi yang memadai.

Meskipun demikian, penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestari & Rojuaniah, (2023) didapatkan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja karyawan

tidak berpengaruh dalam dukungan perusahaan dan kemajuan karir atau pendidikan karyawan, selain itu hal tersebut tidak akan mempengaruhi dan meningkatkan kuantitas pekerjaan karyawan pada Perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bukan mediator yang efektif dalam hubungan antara job crafting dan kinerja karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Namun, Job Crafting tetap memiliki peran penting secara keseluruhan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong praktik Job Crafting yang terstruktur dan didukung oleh kebijakan manajemen agar dampaknya terhadap kinerja dapat lebih optimal.

#### **4.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja PT Angkasa Pura Aviassi**

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, Pengembangan Karir tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, namun memiliki pengaruh signifikan secara keseluruhan (total effect). Secara langsung, Pengembangan Karir memiliki koefisien sebesar 0,201 dengan T-statistic 1,443 dan P-value 0,074, yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung tersebut bersifat positif tetapi tidak signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%.

Selanjutnya, pengujian pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan koefisien sebesar 0,210 dengan T-statistic 1,437 dan P-value 0,075. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara

pengembangan karir dan kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik mediasi kepuasan kerja tidak terbukti signifikan dalam model penelitian ini.

Namun demikian, hasil total effect menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sebesar 0,411, T-statistic 3,378, dan P-value 0,000. temuan ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, meskipun jalur langsung dan jalur mediasi melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara individual.

#### **4.3 Data Pendukung**

Dalam Penelitian ini guna mendukung data kuisioner akan variable yang tidak signifikan, maka di lakukan wawancara kepada karyawan perwakilan masing – masing Direktorat yaitu :

### 4.3.1 Kumpulan Pertanyaan Pendukung Variabel Job Crafting, Kinerja & Kepuasan Karyawan

**Tabel.4.21 Pertanyaan dan jawaban hasil wawancara**

No	Pertanyaan	Jawaban	Asal Unit	Keterangan
1	Mengapa Job Crafting tidak mempengaruhi Signifikan pada Kepuasan Kerja atau faktor apa saja yang menyebabkannya?	a. Pengembangan Karir yang belum terbuka luas b. Pola Komunikasi yang kurang efektif.	CEEO / Managing Directorate	Karyawan sudah memahami dan melaksanakan Job Crafting dengan baik
		a. Beban kerja yang bertambah. b. Budaya kerja perusahaan belum berjalan baik. c. Belum adanya reward	Directorate Finance	Karyawan sudah memahami dan melaksanakan Job Crafting dengan baik
		a. Beban kerja yang lebih banyak b. kesempatan Pengembangan karir terbatas.	Directorate Commercial	Karyawan sudah memahami dan melaksanakan Job Crafting dengan baik
		a. Pengembangan karir belum terbuka luas b. Budaya kerja baru belum tercipta teradaptasi dengan baik	Directorate Operation	Karyawan sudah memahami dan melaksanakan Job Crafting dengan baik
		a. tidak berdampak pada promosi karir, b. tidak memengaruhi talent pool, c. tidak dihitung sebagai kontribusi strategis, d. Tidak selaras dengan nilai dan makna personal e. Dilakukan secara terpaksa atau formalistik f. Budaya organisasi tidak mendukung psychological safety	Directorate of Human Capital	Karyawan sudah memahami dan melaksanakan Job Crafting dengan baik

2	Mengapa Kepuasan Kerja tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan?	a. Pengembangan karir belum terbuka luas dan kompetitif, b. Inisiatif karyawan merasa di batasi	CEEO / Managing Directorate	Karyawan sudah melaksanakan Kinerja dengan baik
		a. adanya beban kerja yang harus disiapkan b. sudah terisinya formasi jabatan karena area jabatan hanya satu bandara dan kemungkinan pindah unit kecil. c. pekerjaan terlaksana dan terkesan monoton d. belum ada sistem yang baku yang efektif dan efisien	Directorate Finance	Karyawan sudah melaksanakan Kinerja dengan baik
		a. Belum adanya reward yang jelas, b. Karyawan puas sudah mencukupi kebutuhan keluarganya tidak berharap lebih c. Kerja terkesan monoton	Directorate Commercial	Karyawan sudah melaksanakan Kinerja dengan baik
		a. Ketidak jelasan formasi jabatan b. ketidakjelasan penarikan ops perbantuan tidk maksimal	Directorate Operation	Karyawan sudah melaksanakan Kinerja dengan baik
		a. Tidak terhubung dengan reward dan karier b. Tidak meningkatkan kompetensi atau effort c. Lingkungan kerja terlalu terstandarisasi	Directorate of Human Capital	Karyawan sudah melaksanakan Kinerja dengan baik

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwasanya Job Crafting tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kondisi ini diduga terjadi karena praktik Job Crafting yang dilakukan karyawan belum

memberikan dampak langsung terhadap apresiasi atau pengembangan karier pada karyawan. Job Crafting lebih banyak muncul sebagai inisiatif pribadi karyawan untuk mempermudah penyelesaian beban kerja yang tinggi, bukan sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, belum terbentuknya pola atau budaya Job Crafting secara optimal dalam organisasi menyebabkan upaya penyesuaian pekerjaan tersebut belum mampu meningkatkan persepsi kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

Selanjutnya, temuan wawancara juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kinerja karyawan yang tergolong baik belum diikuti dengan jalur pengembangan karier yang jelas, sehingga kepuasan yang dirasakan tidak mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, kinerja yang baik juga belum tentu memperoleh penghargaan atau reward dari pimpinan, sehingga motivasi untuk meningkatkan kinerja menjadi terbatas. Faktor lainnya adalah karakteristik pekerjaan yang masih bersifat rutin, monoton, dan administratif, yang menyebabkan kepuasan kerja tidak secara langsung tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Ambarsari et al., (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karier mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Namun dalam temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memengaruhi kinerja karyawan secara kumulatif, kemungkinan melalui mekanisme lain di luar kepuasan kerja, seperti peningkatan kompetensi, rasa aman terhadap masa depan karier,

motivasi intrinsik, maupun komitmen organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan Karir dan kinerja karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Namun, pengembangan karir tetap menjadi faktor strategis yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Maka dari itu, Peneliti selanjutnya akan memberikan masukan perbaikan untuk Manajemen SDM pada Pejabat di jajaran Human Capital, sehingga akan terbentuknya SDM yang unggul, berkompeten, berkarakter serta karyawan dapat memenuhi kepuasan secara rata – rata.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan secara total terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura Aviasi. Meskipun pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan, hasil *total effect* yang signifikan menunjukkan bahwa Job Crafting tetap memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pada hasil penelitian ini Job Crafting membantu tugas karyawan namun bersifat personal dan inisiatif karyawan yang Membuat pekerjaan lebih bermakna dan mudah.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan secara total terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja belum signifikan secara parsial. Namun, nilai *total effect* yang signifikan menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh, terutama melalui peningkatan kompetensi, kejelasan jenjang karir, dan motivasi kerja. Pengembangan karir tergantung pola assessment dan karakter Individu karyawan yang calon pimpinan, sehingga tidak selalu individu selaras kompetensi dan leadershipnya dengan kenaikan jabatannya.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum menjadi determinan utama kinerja karyawan PT Angkasa Pura Aviassi. Kinerja karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan pengelolaan sumber daya manusia misalnya pelatihan keahlian sesuai kebutuhan, Briefing di unit masing-masing dibandingkan faktor afektif semata.
4. Job Crafting berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Artinya, penyesuaian tugas dan cara kerja yang dilakukan karyawan belum secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengembangan karir dan kebijakan organisasi.
5. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Variabel ini merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien jalur yang tinggi dan nilai *effect size* yang besar. Hal ini menegaskan bahwa kejelasan dan kesempatan pengembangan karir sangat menentukan tingkat kepuasan kerja. Sebagaimana bila seseorang mengalami kenaikan jabatan maka karyawan tersebut merasa puas akan kenaikan gaji, Prestise dan hal lainnya.
6. Kepuasan Kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara Job Crafting dan Kinerja Karyawan, serta antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, peran Kepuasan Kerja sebagai variabel

Mediasi/intervening dalam model penelitian ini dinyatakan tidak signifikan, meskipun secara konseptual tetap memiliki hubungan positif dengan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Angkasa Pura Aviassi lebih dipengaruhi oleh Job Crafting dan Pengembangan Karir secara kumulatif dibandingkan melalui Kepuasan Kerja sebagai mediator.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

### **5.2.1 Saran Praktis bagi PT Angkasa Pura Aviassi**

1. Mendorong mengenalkan pola Job Crafting yang terstruktur dan terarah.

Manajemen perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan Job Crafting secara terkontrol, misalnya melalui fleksibilitas metode kerja, diskusi perbaikan proses kerja, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Mengingat karakteristik pekerjaan yang terstandarisasi dan berorientasi pada keselamatan, Job Crafting perlu difasilitasi melalui kebijakan yang jelas agar tetap sejalan dengan prosedur operasional perusahaan.

2. Memperkuat sistem Pengembangan Karir yang berkelanjutan

Mengingat Pengembangan Karir terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan secara keseluruhan, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan program

pelatihan sebelum dan sesudah kenaikan jabatan secara berkala, kejelasan jalur karir, sistem promosi yang adil, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi dan individu. Rotasi unit yang hampir sama pola kerjanya baik staf maupun manajerial perlu diadakan untuk menambah wawasan dan menghilangkan kejenuhan karyawan.

3. Mengintegrasikan Job Crafting dan Pengembangan Karir dengan strategi kinerja.

Perusahaan disarankan untuk mengaitkan praktik Job Crafting dan Pengembangan Karir dengan sistem penilaian kinerja, sehingga inisiatif karyawan dalam meningkatkan efektivitas kerja dapat terukur dan diapresiasi secara objektif. Membuat calon Pimpinan bisa menyamakan persepsi karyawan mencapai tujuan Perusahaan dan bagaimana juga membina hubungan antar unit dan hubungan ke eksternal Perusahaan dengan baik.

4. Meningkatkan faktor pendukung selain Kepuasan Kerja

Karena Kepuasan Kerja belum berperan signifikan sebagai mediator, perusahaan disarankan untuk memperhatikan faktor lain yang berpotensi meningkatkan kinerja, seperti motivasi intrinsik, keterikatan kerja (*work engagement*), Apresiasi baik materi maupun moril melakukan briefing berkala atas perkembangan pekerjaan yang ada dan dukungan organisasi.

### 5.2.2 Saran Akademis bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel mediasi atau moderasi lain, seperti *work engagement*, komitmen organisasi, motivasi kerja, atau dukungan organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal, sehingga mampu menangkap dampak jangka panjang Job Crafting dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.
3. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor atau organisasi lain dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, F. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Peluang Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KCP Kota Padang. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Andalas*, 14(1), 1- 10.
- Ameliany, N (2019). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Perguruan., Unimal Press, 1–168.
- Aldrin, N., Merdiaty, N., & Travlos, A. K. (rev.ed.). (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1), 1684421. [https://www.researchgate.net/publication/337170025\\_Effect\\_of\\_job\\_crafting\\_on\\_work\\_engagement\\_with\\_mindfulness\\_as\\_a\\_mediator](https://www.researchgate.net/publication/337170025_Effect_of_job_crafting_on_work_engagement_with_mindfulness_as_a_mediator)
- Ambarsari, Y., Rustandi, T., Suadma, U., Manajemen, M., & Bangsa, U. B. (2025). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten). *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol.18 No.01. <https://cendekia.solocls.org/index.php/cendekia>
- Apriyanti, D. Di, Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid Melalui Burnout Dan work Life Balance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 260–278. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7917>
- Ariyanti, R., Hermawati, A., & Suci, R. P. (2022). Analisis Peran Psychological Well-Being Terhadap Kinerja Organisasi Berbasis Leadership Style Dan Job Crafting. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(3), 725–734.
- Azizah, S. N. (2024). Manajemen perubahan pada BUMN di Indonesia PT RNA Publishing Grup.

- Budi, S. A., & Yuliantika. R (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention to Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung), *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 6 No. 3, 2022.  
<https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/2571>
- Cen, Cia Cai. (2023). *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. Padang Sidempuan: PT Inovasi Pratama Internasional.
- Damayanti, B. F. (2024). Job crafting di era perkembangan teknologi yang pesat: A systematic literature review. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 55–70.  
<https://repository.unair.ac.id/133512>
- Dessler, A. E. (2020). 2. Potential problems measuring climate sensitivity from the historical record. *Journal of Climate*, 33(6), 2237–2248.
- Enggowa, N. M., Rompas, W. Y., & Plangiten, N. N. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Administrasi Publik*, IX(2), 29–39.
- Fahrizi, F., Naser, A., & Aziz, E. A. (2021). Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya TBK Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(1), 35–44.  
<https://doi.org/10.24967/jmms.v5i1.1161>
- Federici, E., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: A study among employee–manager dyads. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339–1367.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1522656>
- Fermayani, R., & Fidrizal, M. H. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Cabang Bandara

International Minangkabau. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 8(2), 152–159.

Ferlitta, D., & Praningrum, R. (2024). The influence of career adaptability and job crafting on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 55–68. [https://ejournal.unib.ac.id/a46/article/view/41277?utm\\_source=chatgpt.com](https://ejournal.unib.ac.id/a46/article/view/41277?utm_source=chatgpt.com)

Fidieyanthi, G., & Abdurrahman, K. R. (2025). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi konveksi XYZ. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(2). <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/14361>

Fizdian, 2020, Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. 8 (1).

Karyawan, K., Bagian, P., & Konveksi, P. (2025). *THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND WORK MOTIVATION ON*. 8, 2166–2172.

Hidayat, R. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) KCP Jember. *Jurnal Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember*, 11(2), 111–120. <https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10028/8055>

Hasibuan, M. R., Adlina, H., & Siregar, O. M. (2025). *Pengaruh Job Crafting dan Tuntutan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Infiniti International Logistic)*. 11(2023), 32–42.

Juliandi, A. 2018. “Structural equation model based partial least square (SEMPLS): Menggunakan SmartPLS.” Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam, Batam. <https://zenodo.org/>

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant mediators relating servant work behavior. *European Journal of Innovation Management* Vol. 24 No. 5, 1547-1568.
- Kosali, A. Y., Studi, P., Administrasi, I., Selatan, S., Karir, P., Engagement, E., & Karyawan, K. (2023). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening*. 18(2), 114–147.
- Lee, K. (2021). The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation, Job Crafting and Job Performance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(3), 463–477.
- Lestari, R. A., & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 22684–22698. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/10186>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mansour, S., & Nogues, S. (2022). Advantages of and Barriers to Crafting New Technology in Healthcare Organizations: A Qualitative Study in the COVID-19 Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9951. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19169951>
- Monita, Y., & Mahdani, M. (2020). Pengaruh job crafting terhadap keterikatan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Perta Arun Gas (PAG) Lhokseumawe. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 517–529.
- Mukhid, Abdul. 2021. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Surabaya: Jakad Media Publishing
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, 5(2),

1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>

- Najla, E. A., & Prakoso, H. (2022). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Bagian Sales Bank X. *Jurnal Riset Psikologi*. <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRP/article/view/833>
- Nasution, M.I & Rahayu, R. (2020). Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai. *Seminar of Social Sciences Engineering & Humaniora*, 2015, 494–503. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/scenario/article/view/1233/1104>
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 81. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.5886>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: the mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015, March 23). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039003>
- Putri, N. A ., & Made, N., Pratiwi (2024). Peranan Pengembangan Karier Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT PLN Nusantara Power Service. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, Vol.2, No.3 Juli 2024 <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Manuhara/article/view/988/1055>
- Putri, H. P., & Kresna, I. S. 2021. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal*

(BMAJ). Vol. 4 No. 2. <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/bmaj/article/view/6602/2910>

Putu, I. G. S P, & Ketut, I. B. S (2025). Peran Mediasi Work Engagement Pada Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Karyawan Dewi Agung Management. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan* Volume. 5, Nomor. 3 November 2025. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i3.7929>

Perez, F., Conway, N., & Roques, O. (2022). The autonomy tussle: AI technology and employee job crafting responses. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(3). <http://doi.org/10.7202/1094209ar>

Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259–272.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2023). Career competencies and employee performance: Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 206–218. [https://www.researchgate.net/publication/372729728\\_Career\\_competencies\\_and\\_employee\\_performance\\_Mediating\\_roles\\_of\\_job\\_crafting\\_and\\_employee\\_engagement\\_in\\_Islamic\\_banking\\_in\\_North\\_Sumatra\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/372729728_Career_competencies_and_employee_performance_Mediating_roles_of_job_crafting_and_employee_engagement_in_Islamic_banking_in_North_Sumatra_Indonesia)

Prasetia, Indra. 2022. *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori dan Praktik*. ed. Akrim dan Emilda Sulasmi. umsu press.

Rudiansyah, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kuripan. STIMI Banjarmasin. *Business Innovation & Entrepreneurship Journal*. Volume 3 No.1 2021

Qalam, A., Keagamaan, J. I., Pekanbaru, U. S., Modeling, S. E., Square, P. L., & Kunci, K. (1907). Pengaruh Work Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

- Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi ( Studi Pada Karyawan Pada Universitas Swasta Di Pekanbaru ) Beby Tri Wardhani Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Islam Riau . 18(2), 1018–1035.
- Ritonga, B. (2025). Hubungan Antara Job Crafting Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Generasi Milenial the Relationship Between Job Crafting and Job Satisfaction in Millenial Generation Employees. 1–12.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th edition). New York, NY: Pearson Education.
- Rulianti, E., & Nurlilah, M. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja yang di Mediasi oleh Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 211–220. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.317>
- Sabrina. 2021. *Manajemen Sumber daya Manusia*. ed. E Sulasmi. UMSU PRESS.
- Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Sartika, Novita, dan Hazmanan Khair. (2022). “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 5 No 2
- Septiana, & Widjaja, O. H. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Jocelyn Anugrah Jaya. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(3), 643–652.
- Shams, M., Al-Hawari, M. A., & Qureshi, M. A. (2025). How job crafting enhances job satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *Discover Sustainability*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01248-z>
- Siregar, D. A, & Fajar Pasaribu, (2022). (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan

- Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Aman Bahari Kuala Tanjung. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 215–228. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.620>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supriatna, A., Lesmana, D., & Mulyati, Y. (2023). Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Pegawai Asn Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(1), 233–238. <https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3921>
- Sulistiyorini, D., & Zahra, G. A. (2021). Correlation between Job Crafting and Employee Resilience during Pandemic Covid-19. *KnE Social Sciences*, 2020, 399–407. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i15.8229>
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Tjandra Tirtono, Lita Apriani Rustian, & Citha Bella Rawani. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 8(2), 21–28. <https://doi.org/10.54066/jbe.v8i2.286>
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari. (2021). Pengaruh pelatihan, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. *Mandom Indonesia Tbk. EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(2). <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>
- Toyama, H., Upadyaya, K., Hietaj, L., & Salmela-aro, K. (2024). *Job crafting among school principals before and during COVID-19: Investigating the associations with work-related well-being and personal resources using variable- and person-oriented approaches*. 42(June 2023), 933–943. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.006>

- Vermooten, N., Boonzaier, B., Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., van Laar, C., & Meeussen, L. (2021, April 28). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 338-373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Wang, S., Rofcanin, Y., Las Heras, M., Jose Bosch, M., Hall, D. T. (Tim., & Idrovo, S. (2023) A fit perspective to family supportive supervisor behaviors: Exploring the role of protean career orientation on employee outcomes. *European Management Journal*, 42(4), 623–632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.007>
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis. ISBN: 978-623-342-119-5
- Wessels, C., Schippers, M.C., Stegmann, S., Bakker, A.B., van Baalen, P.J. & Proper, K.I. (2019). Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Front. Psychol.* 10:505. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00505
- Wingerden, Derks, & Bakker, 2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance, *Jurnal Willey Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti. (2021). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Kinerja*, 18(3), 330–335.
- Widyaningtyas, D. P., Nila Fransiska, & Bonaventura Hendrawan Maranata. (2023). Pengaruh

Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 396–405.  
<https://doi.org/10.47065/jtear.v4i2.1011>

Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Bpr Lestari. In *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* (Vol. 9, Issue 5, p. 1676). Udayana University.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02>

Yulianti, Y., Budi Setiawan, & Susi Handayani. (2025). Dampak Job Crafting, Work Environment, Work Engagement Terhadap Work Performance Pada Karyawan Bagian Medis Di Rumah Sakit Ibu dan Anak YK. Madira Palembang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2485–2501.  
<https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4559>

Zhang, C., & Liu, L. (2020). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research and Practic*, 19(2), 253–262.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762517>

Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2(April), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>

z

**RAHASIA**

No:

# SKALA



# UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**MEDAN 2025**

# KATA PENGANTAR

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya bermaksud mengadakan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk itu saya membutuhkan sejumlah data yang hanya akan saya peroleh dengan adanya kerja sama dari Anda dalam mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini terdiri dari 75 aitem, yang mana tiap aitem terdiri terdiri dari 5 pernyataan. Dalam mengisi skala ini tidak ada jawaban yang benar maupun salah. Setiap orang akan memiliki jawaban yang berbeda. Oleh karena itu pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri Anda dengan sejujur-jujurnya tanpa mendiskusikan dengan orang lain. Semua jawaban akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini saja.

Cara menjawab pernyataan-pernyataan tersebut akan dijelaskan dalam petunjuk pengisian. Untuk itu saya mengharapkan agar Anda memperhatikan petunjuk pengisian dengan baik. Jika telah selesai dikerjakan, periksalah kembali jawaban Anda, karena saya mengharapkan tidak ada pernyataan yang terlewat.

Bantuan Anda dalam menjawab pernyataan dalam kuesioner ini adalah bantuan yang sangat besar artinya bagi keberhasilan penelitian ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya

**Peneliti**

## Lembar Identitas

**Nama / Inisial** : .....

**Usia** : .....

**Jenis Kelamin** : laki-laki / perempuan

**Pendidikan** : - SMP - SMA - S1 - S2 - S3

**Jabatan saat ini** : .....

**Lama bekerja** : .....tahun.....bulan

### Surat Pernyataan

Saya bersedia mengisi skala penelitian ini dengan sebenarnya tanpa ada unsur paksaan dari pihak manapun .

Tanda tangan

---

## PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ada sejumlah pernyataan. Baca dan pahami baik-baik setiap pernyataan. Anda diminta untuk memilih salah satu pilihan yang tersedia disebelah kanan pernyataan berdasarkan keadaan diri anda yang sesungguhnya. Berilah tanda silang (X) pada salah satu pilihan anda. Alternative jawaban yang tersedia terdiri dari 5 pilihan bagi variable Job Crafting, Pengembangan karir dan Kinerja Karyawan, yaitu:

**STS:** bila anda merasa **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**TS:** bila anda merasa **Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**N:** bila anda merasa **Ragu-ragu** dengan pernyataan tersebut.

**S:** bila anda merasa **Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**SS:** bila anda merasa **Sangat Setuju** dengan pernyataan tersebut.

Berikan tanda X (silang) pada kolom jawaban yang Anda anggap paling sesuai.

### Contoh Pengisian Skala:

NO	PERNYATAAN	Sangat Sesuai	Setuju	Netral	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
1	Saya merasa nyaman bekerja di Angkasa Pura Aviassi	SS	<del>S</del>	N	TS	STS

Pada variable Kepuasan Kerja terdapat Alternative jawaban yang tersedia terdiri dari 5 pilihan yang berbeda dengan runcian sebagai berikut :

**STP:** bila anda merasa **Sangat Tidak Puas** dengan pernyataan tersebut.

**TP:** bila anda merasa **Tidak Puas** dengan pernyataan tersebut.

**N:** bila anda merasa **Ragu-ragu** dengan pernyataan tersebut.

**P:** bila anda merasa **Puas** dengan pernyataan tersebut.

**SP:** bila anda merasa **Sangat Puas** dengan pernyataan tersebut.

Berikan tanda X (silang) pada kolom jawaban yang Anda anggap paling sesuai.

Jika anda ingin mengganti jawaban anda, berikan tanda = pada jawaban yang salah dan berikan tanda silang pada kolom jawaban yang anda anggap paling sesuai.

**Contoh Koreksi Jawaban:**

NO	PERNYATAAN	Sangat Sesuai	Setuju	Netral	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
1	Saya merasa nyaman bekerja di Angkasa Pura Aviassi	SS	<del>S</del>	N	<del>TS</del>	STS

😊 SELAMAT MENGERJAKAN 😊

## Skala Kinerja Karyawan

NO	PERNYATAAN	Sangat Sesuai	Setuju	Netral	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang rapi dan teratur.	SS	S	N	TS	STS
2	Saya dapat bekerja dengan teliti meskipun dalam tekanan waktu.	SS	S	N	TS	STS
<b>Kuantitas Kerja.</b>						
3	Saya dapat menyelesaikan target kerja harian yang telah ditetapkan oleh atasan.	SS	S	N	TS	STS
4	Saya terbiasa menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu yang diberikan.	SS	S	N	TS	STS
<b>Planning, Organisation, Actuating, dan Controlling (POAC)</b>						
5	Saya merasa sudah memahami konsep POAC di unit saya.	SS	S	N	TS	STS
6	Saya merasa sudah melaksanakan konsep POAC di unit saya.	SS	S	N	TS	STS
<b>Kerjasama</b>						
7	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya	SS	S	N	TS	STS
8	Saya terbuka untuk bekerja sama dengan siapa pun tanpa membedakan jabatan atau posisi.	SS	S	N	TS	STS

<b>Inisiatif</b>						
<b>9</b>	Saya mengambil tindakan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah atasan.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>10</b>	Saya berusaha menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja tanpa menunggu bantuan orang lain.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>

### SKALA JOB CRAFTING

<b>NO</b>	<b>PERNYATAAN</b>	<b>Sangat Setuju</b>	<b>Setuju</b>	<b>Netral</b>	<b>Tidak Setuju</b>	<b>Sangat Tidak Setuju</b>
<b><i>Task Crafting (Cara Mendesain Ulang Tugas untuk memudahkan pekerjaan)</i></b>						
<b>11</b>	Saya sering menyesuaikan cara saya bekerja agar lebih sesuai dengan keahlian yang saya miliki.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>12</b>	Saya memodifikasi tanggung jawab pekerjaan saya agar lebih menantang dan menarik, ( contoh dibantu oleh anak magang, pakai Aplikasi IT dan lainnya)	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b><i>Relational Crafting ( Cara membangun Kualitas Hubungan ke Internal &amp; Eksternal)</i></b>						
<b>13</b>	Saya mencari peluang untuk berinteraksi langsung dengan karyawan unit lain agar memahami kebutuhan mereka dengan lebih baik dan kebutuhan kita agar mencapai tujuan bersama.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>14</b>	Saya berinisiatif membangun	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>

	hubungan profesional yang lebih dekat dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan pekerjaan saya (misalnya supervisor, mitra, atau stakeholder eksternal).					
<b><i>Cognitive Crafting (Cara Menafsirkan kembali persepsi dan sikap seseorang terhadap pekerjaan )</i></b>						
<b>15</b>	Saya memandang pekerjaan saya sebagai cara untuk memberikan kontribusi positif bagi diri saya, keluarga, rekan kerja dan mitra eksternal.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>16</b>	Saya memandang pekerjaan adalah ibadah & tanggungjawab, bukan semata perintah atasan saya.	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>

## SKALA PENGEMBANGAN KARIR

NO	PERNYATAAN	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>Pendidikan</b>						
17	Saya secara aktif berusaha menambah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.	SS	S	N	TS	STS
18	Saya memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan formal guna meningkatkan kualifikasi saya.	SS	S	N	TS	STS
<b>Pelatihan</b>						
19	Saya selalu berusaha mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.	SS	S	N	TS	STS
20	Saya memiliki kesempatan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.	SS	S	N	TS	STS
21	Saya tertarik untuk mengikuti pelatihan tambahan di luar jadwal yang ditetapkan perusahaan.	SS	S	N	TS	STS
<b>Mutasi kerja</b>						
22	Perpindahan tugas membantu saya memahami berbagai aspek dan konsep pekerjaan unit di instansi ini.	SS	S	N	TS	STS
23	Melalui mutasi atau magang, saya menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pekerjaan.	SS	S	N	TS	STS

<b>Promosi Jabatan</b>						
24	Saya termotivasi untuk meningkatkan kinerja agar berpeluang memperoleh promosi jabatan.	SS	S	N	TS	STS
25	Promosi jabatan di kantor saya memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkontribusi lebih besar pada organisasi.	SS	S	N	TS	STS
<b>Masa Kerja</b>						
26	Semakin lama seseorang bekerja, semakin dalam pemahamannya terhadap budaya organisasi.	SS	S	N	TS	STS
27	Saya bangga telah mengabdikan cukup lama di organisasi ini.	SS	S	N	TS	STS
<b>Kepedulian Atasan Langsung</b>						
28	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan karier saya.	SS	S	N	TS	STS
29	Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang membantu saya berkembang secara profesional.	SS	S	N	TS	STS

### SKALA KEPUASAN KERJA

NO	PERNYATAAN	Sangat Puas	Puas	Netral	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
<b>Work it self (Pekerjaan itu sendiri)</b>						
30	Pekerjaan yang sudah saya lakukan selama ini membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
31	Pekerjaan yang saya jalankan sesuai	SP	P	N	TP	STP

	dengan minat dan keahlian membuat saya merasa					
32	Fasilitas yang disediakan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
33	Pekerjaan yang saya lakukan terkesan monoton dan administratif membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
<b>Supervisor (Hubungan dengan atasan)</b>						
34	Arahan dan bimbingan atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
35	Keputusan yang diambil atasan saya seringkali dipengaruhi oleh kedekatan pribadi bukan kinerja. Hal ini membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
<b>Workers (Teman sekerja)</b>						
36	Hubungan antar pegawai di tempat kerja membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
37	Bantuan yang diberikan dari rekan kerja ketika menghadapi kesulitan membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
38	Didalam unit pekerjaan anda sudah terjalin kolaborasi, sehingga membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP
39	Rekan kerja membagi ilmunya yang membuat saya merasa	SP	P	N	TP	STP

<b>Promotions (Promosi)</b>						
<b>40</b>	Kesempatan promosi yang diberikan organisasi membuat saya merasa	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
<b>41</b>	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan membuat saya merasa	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
<b>42</b>	Peluang yang dimiliki untuk mengembangkan karier di tempat kerja ini membuat saya merasa	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
<b>Pay (Gaji)</b>						
<b>43</b>	Penghasilan dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan ini membuat saya merasa	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>
<b>44</b>	Pemberian bonus di tempat kerja membuat saya merasa	<b>SP</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>TP</b>	<b>STP</b>

**MOHON PERIKSA KEMBALI JAWABAN ANDA, PASTIKAN  
TIDAK ADA JAWABAN YANG KOSONG**

😊 **TERIMA KASIH** 😊

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



### A. IDENTITAS DIRI

NAMA LENGKAP*	:	M. NAFIZ QURTHUBI
TEMPAT / TANGGAL LAHIR*	:	MEDAN / 01 AGUSTUS 1985
AGAMA*	:	ISLAM
ALAMAT (sesuai KTP)*	:	MEDAN JOHOR
ALAMAT EMAIL	:	NAFISKNO99@GMAIL.COM
NAMA PERUSAHAAN*	:	PT ANGKASA PURA AVIASI
ALAMAT PERUSAHAAN*	:	BANDARA INTERNASIONAL KULANAMU – DELI SERDANG
STATUS PERNIKAHAN	:	KAWIN
STATUS PEKERJAAN*	:	KARYAWAN

### B. INFORMASI PENDIDIKAN

JENJANG PENDIDIKAN	TEMPAT PENDIDIKAN	LOKASI	TAHUN LULUS
SLTA/ SMA/ SMK	SMA DHARMA PANCASILA	MEDAN	2003
S1	FEB – USU	MEDAN	2011
S2	PASCASARJANA UMSU	MEDAN	2024

### C. INFORMASI NON FORMAL

JENIS PELATIHAN	TEMPAT PENDIDIKAN	LOKASI	TAHUN LULUS
LATIHAN KADER I	HMI CABANG MEDAN	MEDAN	2006
TRAINING ESQ MHS	ESQ TRAINING CENTER	MEDAN	2007
BAITUL ARQAM MADYA	PW.PEMUDA MUHAMMADIYAH SUMUT	MEDAN	2022
HR MANAGEMENT COURSE	PT ANGKASA PURA AVIASI	DELI SERDANG	2025