

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PTPN IV ADOLINA  
PERBAUNGAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**NAMA : AISYAH  
NPM : 1905160178  
PRODI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 14 Agustus 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : AISYAH  
N P M : 1905160178  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV ADOLINA PERBAUNGAN

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Dr. Aswin Bancin, S.E., M.Pd

Penguji II

Nugraha Pratama, S.E., M.M

Pembimbing

Yudi Siswadi, SE., M.M

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Ace Gunawan, S.E., M.Si



PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

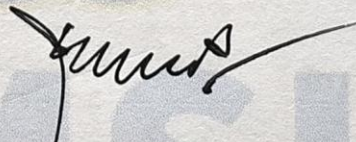
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : AISYAH  
N.P.M : 1905160178  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV ADOLINA PERBAUNGAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

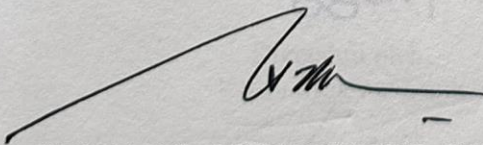
Pembimbing Skripsi



YUDI SISWADI, SE., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : AISYAH  
NPM : 1905160178  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV ADOLINA PERBAUNGAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	struktur penulisan dan format nama & judul data	15/3/23	
BAB 2	Penulisan teori masing-masing variabel & nama sesuai konsep berpikir & mengaitkan hipotesis	20/3/23	
BAB 3	Populasi & sampel harus valid telah di analisis data sesuai model penelitian	20/3/23	
BAB 4	Pembahasan masing-masing variabel & hubungannya harus disertai di dalam teori & penelitian terdahulu	20/6/23	
BAB 5	Kesimpulan & saran dengan berisi inti hipotesis	23/6/23	
Daftar Pustaka	menyebutkan metode wawancara & menentukan masalah dan penelitian	20/7/23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	kecukupan selanjutnya	25/7/23	

Medan, Juli 2023

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Aisyah  
NPM : 1905160178  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Judul : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Adolina Perbaungan.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Agustus 2023

Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV ADOLINA PERBAUNGAN**

**Aisyah**

Program Studi Manajemen

E-mail: syahaisyah652@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 88 responden yang merupakan karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (artinya kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan), terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (artinya kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan)

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

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE IN PTPN IV ADOLINA PERBAUNGAN.***

**Aisyah**

*Management Study Program*

E-mail: syahaisyah652@gmail.com

*The purpose of this study is to determine and analyze the influence of organizational support perception on employee performance, the influence of career development on employee performance, the influence of organizational support perception on job satisfaction, the influence of career development on job satisfaction, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of organizational support perception on employee performance through job satisfaction, and the influence of career development on employee performance through job satisfaction. This study adopts an associative research design with a sample of 88 respondents who are employees of PTPN IV Adolina Perbaungan. Data collection techniques involve the use of a questionnaire, and data analysis techniques employ Partial Least Square (SmartPls). The results of the study indicate a positive and significant influence of organizational support perception on employee performance, a positive and significant influence of career development on employee performance, a positive and significant influence of organizational support perception on job satisfaction, a positive and significant influence of career development on job satisfaction, a positive and significant influence of job satisfaction on employee performance, a positive and significant influence of organizational support perception on employee performance through job satisfaction (meaning job satisfaction acts as a mediating variable between organizational support perception and employee performance), and a positive and significant influence of career development on employee performance through job satisfaction (meaning job satisfaction acts as a mediating variable between career development and employee performance).*

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

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

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

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



3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, SE., M.Si selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Yudi Siswadi, SE., MM selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
10. Bapak/Ibu Pimpinan PTPN IV Adolina Perbaungan beserta seluruh karyawan yang telah membantu dan memberikan kesempatan untuk melakukan riset kepada penulis.
11. Muhammad Iqbal yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam mengerjakan skripsi ini.

12. Sahabat penulis Widya Ningrum yang telah memberikan semangat dan dukungan serta mendoakan penulis.
13. Sahabat seperjuangan kelas A Manajemen Malam terkhusus Risillah Fadillah, Dwi Cahyanti, Lastrina Siagian, Sahera Ayunda Safitri, Maya Antika, Yunda Nadia, Sri Rezeki Widya, Nabila Safitri, yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua.

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

*Wassalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.*

Medan, Juli 2023  
Penulis

**Aisyah**  
**1905160178**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ASBTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	13
2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi.....	15
2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi .....	15
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi....	16
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi.....	18
2.1.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi.....	19
2.1.3 Pengembangan Karir.....	21
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir .....	21
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir .....	22
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	23
2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir.....	26
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	28
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	28
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja .....	29
2.1.4.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja .....	30
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	32
2.2 Kerangka Konseptual .....	34
2.3 Hipotesis.....	40

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	41
3.2 Defenisi Operasional .....	41
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	43
3.4 Populasi Dan Sampel .....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.6 Teknik Analisis Data .....	46
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Hasil Peneliti .....	52
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	52
4.1.2 Identitas Responden.....	52
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	56
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	56
4.1.3.2 Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1) .....	58
4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2) .....	59
4.1.3.4 Variabel Komitmen Organisasi (Z) .....	60
4.2 Analisis Data .....	61
4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	61
4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	65
4.3 Pembahasan .....	71
4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	71
4.3.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	72
4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. ....	73
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	74
4.3.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	75
4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	77
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran.....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	81

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	42
Tabel 3.2 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi.....	42
Tabel 3.3 Indikator Pengembangan Karir .....	42
Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	43
Tabel 3.5 Jadwal Penelitian.....	43
Tabel 3.6 Populasi.....	44
Tabel 3.7 Sampel.....	45
Tabel 3.8 Skala Likert.....	46
Tabel 4.1 Skala Likert.....	52
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan.....	54
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	55
Tabel 4.6 Identitas Responden Berdasarkan Status.....	55
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	56
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1).....	58
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir (X2).....	59
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	60
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i> .....	62
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	63
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i> .....	64
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i> .....	64
Tabel 4.15 <i>R-Square</i> .....	65
Tabel 4.16 <i>F-Square</i> .....	66
Tabel 4.17 <i>Direct Effect</i> .....	67
Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i> .....	69
Tabel 4.19 <i>Total Effect</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 3.1 Efek Mediasi .....	47
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> .....	63
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i> .....	68



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi sekarang ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat bersaing, setiap organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan persaingan dan zaman yang semakin berkembang. Hal tersebut penting untuk perkembangan dan mempertahankan eksistensi dari suatu organisasi terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dari waktu ke waktu, berbagai cara dilakukan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mempertahankan kelangsungan suatu organisasi menghadapi persaingan yaitu dengan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu organisasi yang memiliki sumber daya berkualitas dipandang sebagai sebuah nilai lebih yang belum tentu dimiliki pula oleh organisasi lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu organisasi untuk dapat bertahan dari segala jenis tekanan dan permasalahan yang dihadapi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi haruslah dimanfaatkan sebaik baiknya, termaksud dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif yang dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi. Kinerja yang dicapai karyawan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Daulay et al., 2019). Semakin meningkat kinerja karyawan suatu organisasi maka

akan semakin cepat tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mempertahankan kinerja karyawan dengan memberikan dukung positif yang bermanfaat bagi karyawan dan meningkatkan potensi yang dimilikinya, serta memberikan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memberi kepuasan kerja kepada seluruh karyawan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented atau non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021).

Pada dasarnya, perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana (Siswadi & Farisi, 2022). Untuk itu, setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir (Azifah & Hidayati, 2022).

Persepsi Dukungan Organisasi atau biasa disebut *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam



identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dukungan organisasi kepada karyawan dapat ditunjukkan dengan cara, yaitu keadilan untuk karyawan, dukungan dari supervisor terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan dari organisasi kepada karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan (Mursidta, 2017).

Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan. Ketika karyawan merasa didukung penuh oleh perusahaan, tentu akan menumbuhkan rasa hutang budi terhadap perusahaan karena mereka merasa didukung penuh oleh organisasi yang akan berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan. Adapun faktor kompleks yang masuk dalam persepsi dukungan organisasi yaitu *Halo Effect* (efek halo), *Attribution* (atribusi), *Stereotype* (Stereotip), *Projection* (proyeksi) (Sigit, 2003). Selanjutnya pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Pengembangan karir adalah upaya yang ditempuh karyawan dalam merencanakan karir di masa depan untuk mengembangkan diri karyawan (Himma, 2019). Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Rivai, 2014). Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh

seorang pekerja harus disertai dengan suatu tujuan karir yang realistis, sesuai dengan perencanaan karir.

Kepuasan kerja tidak kalah pentingnya dan berdampak besar bagi karyawan yang mendukung kinerja terbaiknya. Kepuasan kerja merefleksikan perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan segala hal di lingkungan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan/karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam situasi kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Sutrisno dalam (Yusnandar & Muslih, 2021).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah situasi kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Robbins dan Judge dalam (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020)

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina Perbaungan. PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi minyak sawit yaitu Crude Palm Oil (CPO). PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina ini memperoleh bahan baku kelapa sawit dari kebun-kebun PT.P Nusantara IV Adolina sendiri dan sebagian lagi diperoleh dari kebun-kebun rakyat atau swasta sekitar. PTPN IV Adolina yang berada di jalan Lintas Sumatera perbaungan yang berstatus BUMN. Unit Kebun Adolina didirikan oleh Belanda sejak Tahun 1926, dengan nama “NV Cultuur Maatschappy Onderneming” (NV CMO), yang bergerak dalam

pembudidayaan tembakau. Perusahaan ini di ambil alih oleh pemerintah Republic Indonesia dengan nama perusahaan Perkebunan Negara (PPN) dan sejak tanggal 7 Oktober 2014, tentang perubahan anggaran dasar perseroan terbatas ini menjadi nama Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV atau disingkat menjadi PTPN IV.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina perbaungan ditemukan beberapa masalah khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, pada kinerja karyawan. seperti karyawan merasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan terlalu monoton sehingga membuat menurunnya kinerja karyawan. Masalah berikutnya yaitu terkait persepsi dukungan organisasi yang terjadi diperusahaan, kurangnya dukungan dan kepedulian organisasi terhadap kinerja karyawan, dalam hal menyelesaikan tugas-tugas yang banyak sehingga membuat karyawan merasa kesulitan ketika menyelesaikan pekerjaan. Terdapat masalah lain mengenai pengembangan karir, dimana masih ada beberapa karyawan yang lambat dalam pengembangan karirnya, meskipun karyawan tersebut telah lama bekerja namun masih belum meningkat karirnya. Penulis juga melihat sebagian besar masih belum maksimalnya kepuasan kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina perbaungan, hal ini dapat dilihat dari kurang bergairahnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

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



## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Kinerja para karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini ditandai dengan karyawan yang merasa bosan dan menurunnya kinerja karyawan karena pekerjaan yang dilakukan terlalu monoton.
2. Kurangnya persepsi dukungan dan bantuan dari organisasi, hal ini dilihat dari beberapa karyawan merasa kesulitan ketika menyelesaikan tugas-tugas yang banyak.
3. Masih rendahnya tingkat pengembangan karir, hal ini ditandai dengan terdapat beberapa karyawan yang lambat dalam pengembangan karirnya, meskipun karyawan tersebut telah lama bekerja tetapi karirnya masih belum meningkat.
4. Kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan, masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari kurang bergairahnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

## **1.3 Batasan Masalah**

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

#### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
3. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
4. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
6. Apakah ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Adolina Perbaungan?
7. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Adolina Perbaungan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

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

### **1. Manfaat Teoritis**

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

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina Perbaungan sebagai bahan masukan dan saran bagi



perusahaan terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan perusahaan yang lebih baik lagi.

- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya (Daulay & Manaf, 2017). Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk sebuah perusahaan, jika kerja karyawan baik maka akan menguntungkan bagi perusahaan, untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang ia miliki (Tupti & Siswadi, 2022). Kinerja karyawan juga dapat disebut juga sebagai Job Performance yaitu kemampuan seorang karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Jufrizen & Hadi, 2021) Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022) kinerja karyawan menunjukkan pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja adalah adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu Hasibuan dalam (Pesik, Sepang, Rotinsulu, & Sepang, 2019). Adapun menurut (Handayani, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Himma, 2019), tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi.

Adapun tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja karyawan menurut Sedarmayanti dalam (Kusjono & Ratnasari, 2019) sebagai berikut:

1. Membantu meningkatkan kinerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan dimasa depan
5. Menilai potensi dimasa depan untuk kenaikan pangkat



6. Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka
7. Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karir
8. Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjau gaji
9. Mendorong pemimpin untuk berfikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan factor yang mempengaruhi termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Menurut (Fatimah, 2017) terdapat beberapa manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Meningkatkan hubungan yang aktif dan harmonis antara pihak perusahaan dengan karyawan.
3. Meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pimpinan dalam memotivasi karyawannya sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat.
4. Mengetahui bentuk pelatihan seperti apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Di dunia kerja, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Menurut (Azifah & Hidayati, 2022) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir.

Menurut (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Internal
2. Eksternal

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Internal, yaitu faktor yang timbul didalam diri karyawan tersebut seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasional dan lain-lain.
2. Eksternal, merupakan faktor mendorong optimalnya kinerja karyawan merupakan yang berasal dari luar karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Marpaung, Rangkuti, Ryantono, & William, 2019) sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.
2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas
3. Disiplin, yaitu menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan
4. Inisiatif, yaitu seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Ada beberapa indikator kinerja bagi seseorang karyawan menurut (Tarmizi & Hutasuhut, 2022) yakni:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Tanggung jawab
- 4) Inisiatif
- 5) Kemampuan bekerja sama

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

- 1) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah lamanya waktu dari seorang karyawan yang bekerja dalam 1 hari. Kuantitas ini dapat kita ketahui melalui seberapa cepat karyawan tersebut bekerja.

- 2) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa giat karyawan tersebut melaksanakan tugasnya dengan cara yang efisien.

- 3) Tanggung jawab

Tanggung jawab kerja adalah suatu kesadaran diri dari seorang karyawan bahwa mereka harus mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggungan yang diberikan kepadanya.

- 4) Inisiatif

Inisiatif kerja yaitu seorang karyawan harus mempunyai kemampuan bekerja yang tinggi dan dapat melakukan sesuatu dengan tindakan yang berbeda asal tetap pada tujuan yang sama.

- 5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan kerja adalah seorang karyawan harus mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan untuknya dengan tujuan agar mendapatkan hasil yang diinginkan.

Sedangkan menurut Boediharjo dalam (Prayogi & Nursidin, 2018) terdapat 4 indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi
- 2) Orientasi tanggung jawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan
- 2) Orientasi tanggung jawab, Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik yaitu menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.
- 3) Disiplin, yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
- 4) Inisiatif, yaitu yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

## **2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi**



Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut (Septi & Agus, 2021) Persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan tentang seberapa jauh percaya bahwa kontribusi dan kesejahteraan dihargai oleh perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu mengoptimalkan dukungan terhadap karyawan supaya memiliki persepsi bahwa perusahaan telah menghargai kontribusi. Apabila karyawan beranggapan dukungan dari perusahaan yang telah diterima itu besar, persepsi positif akan muncul sehingga berdampak pada hasil kinerja.

*Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap bagaimana suatu organisasi menghargai segala kontribusi dan peduli atas kesejahteraan karyawannya (Tjahyono & Chirstanto, 2017). *Perceived organizational support* menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya.

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

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Persepsi Dukungan Organisasi**

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

1. Komitmen organisasi
2. Efek terkait pekerjaan
3. Job Involment (Keterlibatan Kerja)
4. Kinerja

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

1. Komitmen organisasi. Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen efektif karyawan terhadap organisasi.
2. Efek terkait pekerjaan. Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termaksud kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi dalam kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan kinerja dan ketersediaan bantuan saat dibutuhkan karyawan. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi juga terhadap perasaan karyawan akan kompetensi dan nilainya sebagai karyawan, sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.
3. Job Involment (Keterlibatan Kerja). Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pada pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat dalam suatu pekerjaan berhubungan dengan kompetensi karyawan, Dengan meningkatkan persepsi dukungan organisasi melalui peningkatan kompetensi karyawan, minat karyawan dalam pekerjaannya akan meningkat.
4. Kinerja. Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan yang menguntungkan organisasi. Tindakan yang

dilakukan dapat melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi ilmu serta keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi menurut (Simarmata et al., 2021) sebagai berikut:

1. Pelatihan
2. Standar kerja
3. Peralatan dan teknologi

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

1. Pelatihan. Yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
2. Standar kerja. Yaitu mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
3. Peralatan dan teknologi. Merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

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

1. *Hallo Effect* (efek halo)
2. *Attribution* (atribusi)
3. *Stereotype* (stereotip)
4. *Projrcction* (proyeksi)

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

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

#### **2.1.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Rhoades dan Eisenberger dalam (Ariarni & Afrianty, 2017) terdapat 3 indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi atau *perceived organizational support* sebagai berikut:



- 1) Keadilan (*fairness*)
- 2) Dukungan atasan (*supervisor support*)
- 3) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*)

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

- 1) Keadilan (*fairness*), yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya diantara karyawan.
- 2) Dukungan atasan (*supervisor support*), supervisor bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.
- 3) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*), yaitu penghargaan organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan, sedangkan kondisi kerja tercermin adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

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

- 1) Penghargaan
- 2) Pengembangan
- 3) Kondisi Kerja
- 4) Kesejahteraan Karyawan

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

- 1) Penghargaan. perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
- 2) Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.

- 3) Kondisi Kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
- 4) Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu perusahaan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja harus disertai dengan suatu tujuan karir yang realistis, sesuai dengan perencanaan karir.

Menurut (Rivai, 2014) pengembangan karir adalah menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Menurut (Daulay, Raihanah & Handayani, 2021) pengembangan karir merupakan semua usaha pribadi karyawan yang dituju untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Sedangkan Mondy dalam (Marpaung et al., 2019) menyatakan pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang

tepat tersedia jika dibutuhkan. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir (Rahadi & Ocktaliani, 2019).

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017). Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja karyawan yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja sehingga karyawan dapat mencapai karir yang diinginkan (Sari & Khasanah, 2021).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas maka penulis menyimpulkan yang dimaksud dengan pengembangan karir dalam penelitian ini adalah suatu proses peningkatan yang dilalui individu karyawan untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan karir**

Menurut T. Hani Handoko dalam (Supardi, 2016) tujuan pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

1. Mengembangkan karyawan yang potensial
2. Menurunkan perputaran karyawan
3. Mengungkapkan potensik
4. Mendorong pertumbuhan
5. Mengurangi penimbunan
6. Memuaskan kebutuhan karyawan
7. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui
8. Meningkatkan kemampuan karyawan
9. Meningkatkan supply pengembangan karir yang berkemampuan

Menurut Martoyo dalam (Himma, 2019) pengembangan karir memiliki beberapa manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan
2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan.
3. Kesadaran tentang kesempatan
4. Minat kerja
5. Kepuasan karir

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat.
3. Kesadaran tentang kesempatan. Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
4. Minat pekerja. Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
5. Kepuasan karir. Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

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

Menurut Siagian dalam (Handoko & Rambe, 2018) ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja yang memuaskan
2. Pengenalan oleh pihak lain
3. Kesetiaan pada organisasi
4. Pembimbing dan sponsor
5. Dukungan para bawahan
6. Kesempatan untuk bertumbuh
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini:

1. Prestasi kerja yang memuaskan, pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercaya kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasan agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain, yang dimaksud disini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak atau tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kekaryawanan yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerjanya.
3. Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.



5. Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahannya dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikan.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri, merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain.

Sedangkan menurut Keith Devis & Werther W.B (Himma, 2019) terdapat beberapa faktor pengembangan karir karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan dalam karir
2. Perhatian dengan penyeliaan
3. Kesadaran tentang kesempatan
4. Minat pekerja
5. Kepuasan karir

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Keadilan dalam karir. Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.
2. Perhatian dengan penyeliaan. Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
3. Kesadaran tentang kesempatan. Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
4. Minat pekerja. Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.

5. Kepuasan karir. Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

#### **2.1.3.4 Indikator Pengembangan karir**

Menurut (Rivai, 2014) terdapat tiga indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja
- 2) Eksposur (*Exposure*)
- 3) Jaringan kerja (*Net Working*)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja, Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya dibawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi
- 2) Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir.
- 3) Jaringan kerja (*Net Working*), Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun

dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

Sedangkan menurut (Siagian, 2014) indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir
- 2) Kepedulian langsung oleh para atasan
- 3) Informasi mengenai berbagai peluang promosi
- 4) Adanya minat untuk dipromosikan.
- 5) Tingkat kepuasan. Keinginan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir. Hal ini dapat terwujud, jika kriteria dari promosi berdasarkan pada pertimbangan rasional, obyektif dan diketahui oleh seluruh karyawan.
- 2) Kepedulian langsung oleh para atasan. Umumnya, para karyawan menginginkan adanya keterlibatan seorang pemimpin secara langsung agar mereka dapat merencanakan karirnya dengan baik. Bentuk kepedulian tersebut bermakna bahwa para atasan memberikan feedback yang baik juga kepada para karyawannya mengenai pelaksanaan kerja sehingga mereka dapat mengetahui potensi dan mana yang harus diperbaiki.
- 3) Informasi mengenai berbagai peluang promosi. Umumnya, para karyawan menginginkan bahwa mereka mempunyai akses informasi tentang peluang promosi. Akses ini adalah hal yang terpenting jika seorang karyawan tidak memiliki akses peluang tersebut maka mereka akan menganggap bahwa keadilan dan sama rata dalam kesempatan bekerja tidak diterapkan dan dipertimbangkan oleh perusahaan tersebut.

- 4) Adanya minat untuk dipromosikan. Pendekatan fleksibel dan proaktif adalah tindakan yang tepat untuk meningkatkan minat seorang karyawan dalam mengembangkan karirnya.
- 5) Tingkat kepuasan. Keinginan seseorang yang ingin mendapatkan perubahan misalnya dalam kemajuan terutama hal dalam melancarkan karir berbeda- beda di setiap orang yang ingin mendapatkan keberhasilan. Perbedaan ini dikarenakan bedanya tingkatan dalam kepuasan, tetapi banyak yang berkata bahwa keberhasilan ialah mendapatkan posisi yang tinggi dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan dan perilaku pekerjaannya melalui penilaian terhadap pekerjaan sebagai rasa penghargaan dan kesenangan dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan (Daulay & Marlina, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau respon seseorang terhadap suatu pekerjaannya, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya (Tupti, 2022). Menurut Priansa dalam (Purnomo & Dewi, 2022) kepuasan kerja ialah perasaan karyawan pada pekerjaan, apakah senang atau tidak selaku sebab atas hubungan karyawan dengan lingkungan kerja, serta hasil pertimbangan karyawan pada pekerjaan. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2014) kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

Menurut Nitisemito dalam (Farisi, 2021) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seseorang tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut (T. S. Siagian & Khair, 2018) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, oleh sebab itu suatu organisasi/perusahaan perlu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh para karyawan.

Dari pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional karyawan mengenai menyenangkan atau tidak pekerjaan yang dilakukan, serta hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum
2. Komunikasi
3. Meningkatkan sikap kerja
4. Kebutuhan pelatihan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum, keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.
2. Komunikasi, kepuasan sangat bermanfaat dalam mengkomunikasi keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.
3. Meningkatkan sikap kerja, kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa

pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan, kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin kepada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Nitisemito, 2010) menjelaskan bahwa manfaat kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
2. Kerusakan akan dapat dikurangi
3. Absensi dapat diperkecil
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
6. Ongkos per unit dapat diperkecil

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dalam (Alwi & Suhendra, 2019) ada 4 faktor yang berkaitan dengan kerja yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya.



2. Ganjaran yang pantas, sistem upah dan kebijakan promosi yang adil. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat – alat yang memadai.
4. Rekan sekerja yang mendukung. Bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, sehingga sikap rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah kepuasan kerja yang meningkat.

Sedangkan menurut (Bahri & Nisa, 2017) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu antara lain:

1. Faktor intrinsik
2. Faktor ekstrinsik

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut.
2. Faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan dalam (Handoko & Rambe, 2018) indikator kepuasan kerjaterbagi menjadi tiga yaitu:

- 1) Kedisiplinan
- 2) Moral kerja
- 3) Turnover

Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut:

- 1) Kedisiplinan, Kedisiplinan berarti tingkat dimana karyawan mematuhi semua aturan yang berlaku di dalam perusahaan.
- 2) Moral Kerja, Moral kerja mencerminkan perilaku karyawan dalam bekerja sehari-hari seperti kejujuran dan sikap saling menghormati antar karyawan lain.
- 3) Turnover, Turnover ini bisa berdampak positif dan negatif bagi perusahaan, jadi sebaiknya perusahaan mencermati hal ini

Sedangkan menurut Rivai dalam (Bahri & Nisa, 2017) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Isi pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Organisasi dan manajemen

- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji atau insentif
- 6) Rekan kerja
- 7) Kondisi pekerjaan

Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut:

- 1) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- 2) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- 3) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- 4) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 6) Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan

kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.

- 7) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Kerangka konseptual pada penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Persepsi dukungan organisasi akan menciptakan rasa dalam diri karyawan yakni rasa keterikatan dan saling memiliki antara perusahaan dengan karyawannya (Prastyo, 2020). Apabila karyawan merasakan bahwa ada dukungan dari organisasi yang diterima tinggi, karyawan akan merasakan keterikatan yang tinggi kepada organisasi tersebut. Semakin tingginya tingkat dukungan organisasi yang dirasakan akan berdampak langsung untuk kinerja karyawan, begitupun sebaliknya dengan rendahnya tingkat dukungan organisasi yang dirasa maka kinerja karyawan akan mengalami kemunduran atau mengalami kinerja yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mursidta, 2017), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Varia Usaha Beton Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa, semakin tinggi tingginya tingkat dukungan organisasi maka menyebabkan kinerja

karyawan semakin membaik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020), (Lukiyana & Yusuf, 2022) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017). Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikategorikan positif dan signifikan.

### **2.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dimana semakin tinggi dukungan yang

diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Dimana ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawan terlebih pada karyawan yang berprestasi serta memberikan feedback yang sesuai dengan kinerja karyawan maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rais & Parmin, 2020), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Non-PNS distapang kab kebumen. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kusuma, Wiyono, & Lukitaningsih, 2020), (Aprillia & Mukti, 2018) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Kepuasan Kerja**

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

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

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

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



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

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

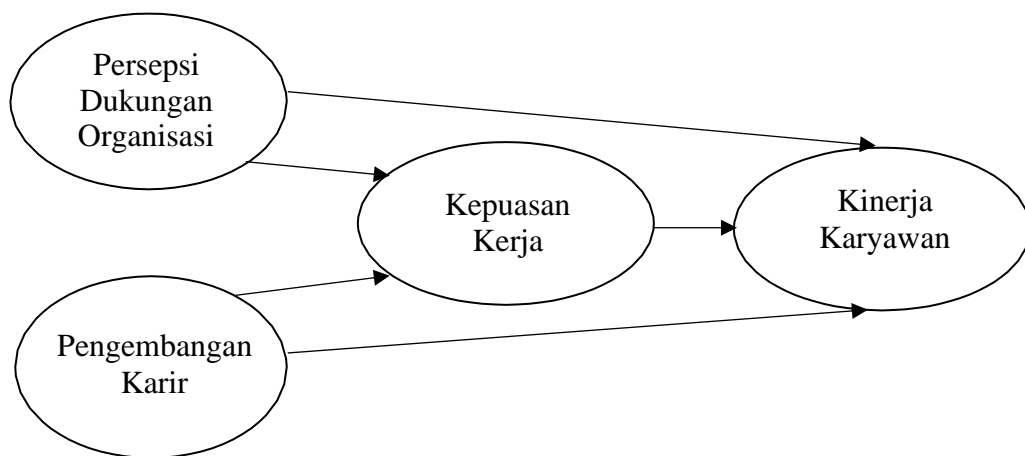
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswanti & Pratiwi, 2020), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Najra et al., 2023), (Mursidta, 2017), yang menyimpulkan bahwa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

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

Berdasarkan hasil referensi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka

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

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Budy & Hartini, 2017), (Utama, Kirana, & Subianto, 2021) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

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

1. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
2. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
3. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
4. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
6. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
7. Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa bentuk penelitian metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, dimana dapat diartikan sebagai suatu pernyataan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Data kuantitatif ialah jenis data penelitian yang memanfaatkan alat uji statistik untuk pengujian hipotesis, yang dapat langsung dihitung atau diukur dengan menyertakan informasi atau interpretasi yang disajikan dalam bentuk bilangan atau angka.

#### **3.2 Definisi Operasional**

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

##### **3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian atau kemampuan yang dimilikinya.

**Tabel 3.1. Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kuantitas
2	Kualitas
3	Tanggung Jawab
4	Inisiatif
5	Kemampuan Bekerja Sama

Sumber: (Tarmizi & Hutasuhut, 2022)

### 3.2.2 Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

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

**Tabel 3.2. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

No	Indikator Persepsi Dukungan Organisasi
1	Keadilan ( <i>fairness</i> )
2	Dukungan atasan ( <i>supervisor support</i> )
3	Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Sumber: (Ariarni & Afrianty, 2017)

### 3.2.3 Pengembangan karir (X2)

Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan yang dilalui individu karyawan untuk mencapai tujuan karirnya.

**Tabel 3.3. Indikator Pengembangan Karir**

No	Indikator Pengembangan karir
1	Prestasi Kerja
2	Exsposur (Exposure)
3	Jaringan Kerja (Net Working)

Sumber: (Rivai, 2014)

### 3.2.4 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional karyawan mengenai menyenangkan atau tidak pekerjaan yang dilakukan, serta hasil dari persepsi

karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

**Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Kedisiplinan
2	Moral Kerja
3	Turnover

Sumber: (Handoko & Rambe, 2018)

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dilakukan pada PTPN IV Adolina Perbaungan, Jl. Medan-Tebing Tinggi, Batang Terap, Kec. Perbaungan, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatera Utara.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini direncanakan dan dimulai pada bulan Maret sampai juli 2023. Yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.5. Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal/ Pengajuan Judul	■	■																		
2	Penyusunan Proposal	■	■	■	■																
3	Bimbingan Proposal		■	■	■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal									■	■										
5	Perbaikan/ Acc Proposal										■	■	■								
6	Pengolahan Data													■	■	■	■				
7	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■				
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																			■	■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan yang berjumlah 763 orang.

**Tabel 3.6. Populasi**

No	Afd/Bagian	Jumlah
1	Bagian K.Sawit	592
2	Bagian Pabrik	53
3	Bagian Tehnik	57
4	Bagian Umum	61
	<b>Jumlah</b>	<b>763</b>

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Adolina Perbaungan

#### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari krakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang di teliti. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya terlalu besar, maka untuk menentukan jumlah sampel agar lebih pasti dan mewakili digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Keterangan:



- n = Ukuran sampel  
 N = Ukuran populasi  
 e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{763}{1+763.(0.1)^2}$$

$$n = 88,4 \text{ (digenapkan menjadi 88)}$$

**Tabel 3.7. Sampel**

No	Afd/Bagian	Jumlah
1	Bagian K.Sawit	8
2	Bagian Pabrik	15
3	Bagian Tehnik	25
4	Bagian Umum	40
	<b>Jumlah</b>	<b>88</b>

Melalui perhitungan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebesar 88,4 Angket tersebut dibulatkan sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 88 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

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

1. Wawancara adalah proses tanya jawab penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka secara langsung informasi atau keterangan.
2. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal hal yang berhubungan dengan penelitian secara langsung.

3. Kuesioner/angket merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini angket di bagikan secara online atau menggunakan google form yang ditujukan kepada para karyawan di PTPN IV Adolina Perbaungan. Kuesioner ini menggunakan skala likert dan setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi jawaban, yaitu:

**Tabel 3.8. Skala Likert**

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

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya, seluruh koesioner/angket yang sudah disusun harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisis outer model dengan jumlah responden sebanyak 88 orang.

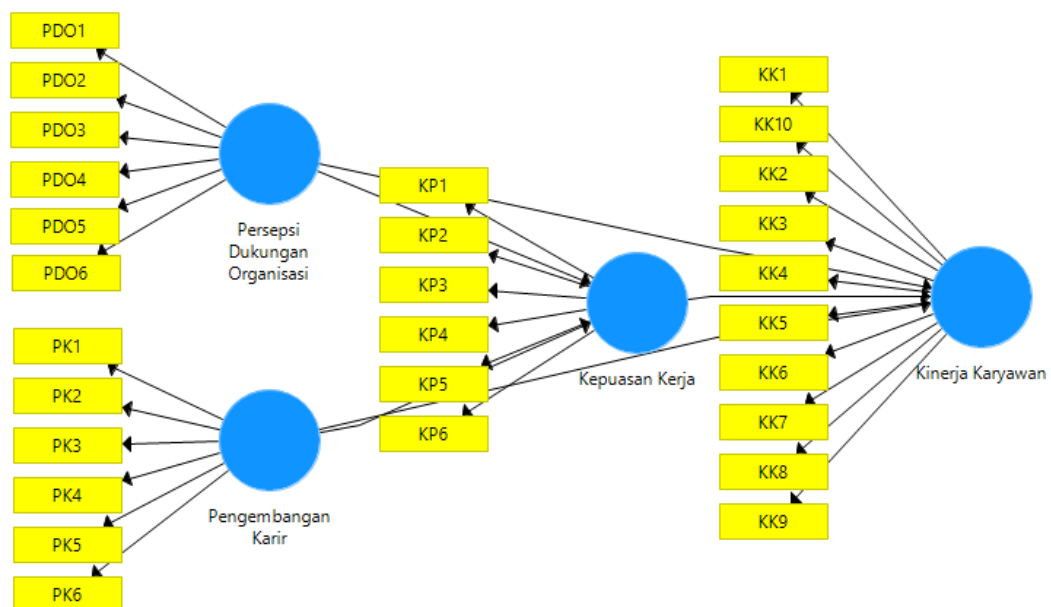
### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square (PLS)* yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square (PLS)* yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya

untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan prediksi. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari rumusan masalah:



**Gambar 3.1. Efek Mediasi**

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *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 empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

#### **1) *Convergent Validity***

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2016). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2016) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### **2) *Discriminant Validity***

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2016) menyatakan bahwa

pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

### 3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

### 4) *Composite Reliability*

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

## 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan 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  $\rightarrow$  model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50  $\rightarrow$  model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25  $\rightarrow$  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* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

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

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel

lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTPN IV Adolina Perbaungan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 6 pernyataan untuk variabel persepsi dukungan organisasi (X1), 6 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2), dan 6 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan yang berjumlah 88 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

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

##### 4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan, lama bekerja dan status.



#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	55	62.5	62.5	62.5
	Perempuan	33	37.5	37.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 55 (62,5%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 33 (37,5%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan yang berjenis kelamin laki-laki. Beberapa masyarakat masih memiliki persepsi tradisional tentang peran gender yang mempengaruhi pilihan pekerjaan. Dalam beberapa budaya, pekerjaan di sektor perkebunan mungkin dianggap lebih cocok atau lebih umum dilakukan oleh pria

#### 4.1.2.2 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	11	12.5	12.5	12.5
	31-40 Tahun	33	37.5	37.5	50.0
	> 40 Tahun	44	50.0	50.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang berusia di atas 40 tahun yaitu sebanyak 44 (50%) orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 33 (37,5%), dan

terakhir diikuti oleh karyawan yang berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 11 (12,5%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan yang berusia di atas 40 tahun. Hal ini berarti banyak karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih luas dan telah bekerja dalam perusahaan tersebut atau industri perkebunan secara keseluruhan selama bertahun-tahun. Pengalaman tersebut sangat berharga dan membuat mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tugas dan tantangan dalam pekerjaan.

#### 4.1.2.3 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	10	11.4	11.4	11.4
	D3	21	23.9	23.9	35.2
	Sarjana	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 57 (64,8%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana, 10 (11,4%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, dan 21 (23,9%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. PTPN IV Adolina Perbaungan memiliki persyaratan tertentu untuk posisi-posisi pekerjaan yang mengharuskan karyawan memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Pendidikan sarjana sering kali

dianggap sebagai indikator kemampuan intelektual, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu.

#### 4.1.2.4 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	8	9.1	9.1	9.1
	5-10 Tahun	42	47.7	47.7	56.8
	> 10 Tahun	38	43.2	43.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang bekerja selama 5-10 tahun yaitu sebanyak 42 (47,7%) orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun tahun yaitu sebanyak 38 (43,2%), dan terakhir diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 8 (9,1%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

#### 4.1.2.5 Status

Adapun identitas responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	82	93.2	93.2	93.2
	Belum Menikah	6	6.8	6.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 82 (93,2%) orang karyawan yang sudah menikah, dan 6 (6,8%) orang karyawan yang belatar belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah umumnya dianggap lebih matang dan stabil dalam kehidupan pribadi mereka. Mereka memiliki tanggung jawab keluarga dan motivasi yang kuat untuk mencari pekerjaan yang dapat memberikan keamanan dan stabilitas finansial.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
2	61	69,3	19	21,6	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
3	59	67,1	21	23,9	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
4	71	80,6	9	10,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
5	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
6	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
7	73	83	7	8	6	6,8	2	2,3	0	0	88	100
8	68	77,3	8	9,1	6	6,8	6	6,8	0	0	88	100
9	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
10	75	85,2	7	8	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

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

- 1) Jawaban responden kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 85,2%.
- 2) Jawaban responden saya bersedia diberikan tambahan tugas diluar jam kerja apabila dibutuhkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,3%.
- 3) Jawaban responden saya selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.
- 4) Jawaban responden kualitas kerja yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,6%.
- 5) Jawaban responden memaksimalkan pekerjaan sesuai intruksi yang diberikan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 6) Jawaban responden saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 7) Jawaban responden pekerjaan yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 83%.
- 8) Jawaban responden saya bersedia lembur kerja jika ada pekerjaan yang mendesak mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 77,3%.
- 9) Jawaban responden saya mampu berkomunikasi dengan rekan satu tim dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.
- 10) Jawaban responden saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja tim mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 85,2%.

#### 4.1.3.2 Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel persepsi dukungan organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Persepsi Dukungan Organisasi**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	57	64,8	25	28,4	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
2	57	64,8	25	28,4	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
3	58	66	24	27,3	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
4	59	67,1	23	26,1	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
5	58	66	24	27,3	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100
6	65	72,8	18	20,5	5	5,7	0	0	0	0	88	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

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

- 1) Jawaban responden organisasi memberikan perhatian yang sama terhadap karyawannya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,8%.
- 2) Jawaban responden organisasi selalu adil memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk menjadi lebih maju jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,8%.
- 3) Jawaban responden atasan saya memotivasi bawahanya untuk selalu meningkatkan keterampilan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66%.
- 4) Jawaban responden atasan saya selalu mendorong bawahanya untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,1%.

- 5) Jawaban responden organisasi memberikan penghargaan atas prestasi kerja para karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66%.
- 6) Jawaban responden karyawan yang mempunyai kinerja yang baik diberikan peluang untuk mendapatkan promosi jabatan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,8%.

#### 4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	65	73,8	17	19,3	0	0	6	6,8	0	0	88	100
2	74	84,1	5	5,7	5	5,7	4	4,5	0	0	88	100
3	71	80,7	9	10,2	6	6,8	2	2,3	0	0	88	100
4	72	81,8	9	10,2	7	8	0	0	0	0	88	100
5	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100
6	64	72,7	16	18,2	2	2,3	6	6,8	0	0	88	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

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

- 1) Jawaban responden karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki mereka mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 73,8%.
- 2) Jawaban responden pimpinan mengevaluasi prestasi kerja para karyawan secara rutin mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 84,1%.

- 3) Jawaban responden informasi tentang berbagai peluang untuk di promosikan, dimutasi dan lain-lain selalu di beritahukan ke pada semua karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 80,7%.
- 4) Jawaban responden karyawan diberikan kesempatan untuk seleksi internal untuk menduduki posisi-posisi tertentu yang di butuhkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 81,8%.
- 5) Jawaban responden karyawan akan bisa mengembangkan karir melalui sponsor yang diberikan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.
- 6) Jawaban responden karyawan mempunyai akses yang bagus untuk mengembangkan karir diperusahaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 72,7%.

#### 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PTPN IV Adolina Perbaungan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	69	78,3	7	8,6	3	3,7	2	2,5	0	0	88	100
2	64	72,7	10	12,3	5	6,2	2	2,5	0	0	88	100
3	66	74,9	9	11,1	6	7,4	0	0	0	0	88	100
4	52	59,1	22	27,2	3	3,7	4	4,9	0	0	88	100
5	50	56,6	22	27,2	3	3,7	6	7,4	0	0	88	100
6	66	74,9	7	8,6	7	8,6	1	1,2	0	0	88	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

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



- 1) Jawaban responden peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 78,3%.
- 2) Jawaban responden saya merasa puas dengan bentuk-bentuk kebijakan/peraturan yang diberikan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,7%.
- 3) Jawaban responden bila ada masalah dalam pekerjaan saya mendapatkan dukungan moril dari sesama rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,9%.
- 4) Jawaban responden saya selalu berusaha untuk jujur dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,1%.
- 5) Jawaban responden saya berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,6%.
- 6) Jawaban responden karyawan berniat untuk cari pekerjaan lain mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,9%.

## **4.2 Analisis Data**

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

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

#### 4.2.1.1 Convergent Validity

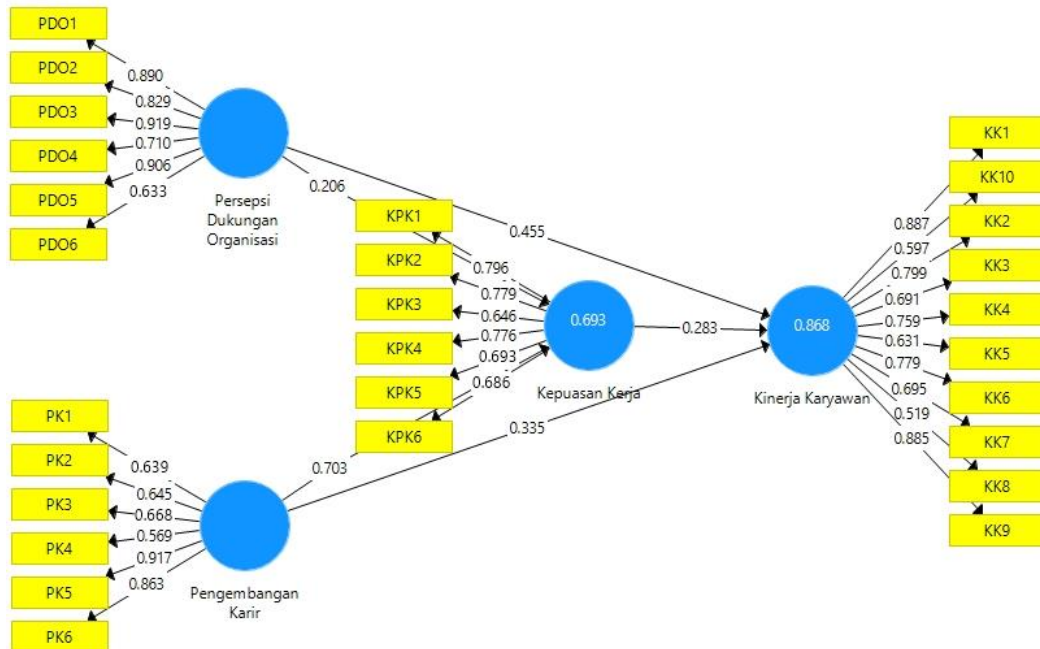
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.11. Outer Loading**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan karir	Persepsi Dukungan Organisasi
KK1		0,887		
KK10		0,597		
KK2		0,799		
KK3		0,691		
KK4		0,759		
KK5		0,631		
KK6		0,779		
KK7		0,695		
KK8		0,519		
KK9		0,885		
KPK 1	0,796			
KPK 2	0,779			
KPK 3	0,646			
KPK 4	0,776			
KPK 5	0,693			
KPK 6	0,686			
PDO 1				0,890
PDO 2				0,829
PDO 3				0,919
PDO 4				0,710
PDO 5				0,906
PDO 6				0,633
PK1			0,639	
PK2			0,645	
PK3			0,668	
PK4			0,569	
PK5			0,917	
PK6			0,863	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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



**Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)***  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

#### 4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,516
Kinerja Karyawan	0,538
Pengembangan karir	0,531
Persepsi Dukungan Organisasi	0,611

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0,53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.13. Cronbach Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Kepuasan Kerja	<b>0,721</b>
Kinerja Karyawan	<b>0,900</b>
Pengembangan karir	<b>0,802</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	<b>0,815</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*,  $0,53-0,70$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.14. Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
Kepuasan Kerja	<b>0,806</b>
Kinerja Karyawan	<b>0,919</b>
Pengembangan karir	<b>0,853</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	<b>0,879</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai  $0,53$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

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

##### 4.2.2.1 *R-Square*

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

**Tabel 4.15. *R-Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,693	0,686
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,868	0,864

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.864 Artinya kemampuan variabel X yaitu persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 86,4% dengan demikian model tergolong sedang (moderat); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.686. Artinya kemampuan variabel X yaitu persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 68,6% dengan demikian model tergolong kuat (substansial).

##### 4.2.2.2 *F-Square*

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

apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

**Tabel 4.16. *F-Square***

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan karir	Persepsi Dukungan Organisasi
Kepuasan Kerja		0,186		
Kinerja Karyawan				
Pengembangan karir	1,141	0,282		
Persepsi Dukungan Organisasi	0,098	1,016		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

- 1) Variabel X1 (persepsi dukungan organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 1,016, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,282, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (persepsi dukungan organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,098, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 1,141, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator

5) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,186, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

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

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

**Tabel 4.17. *Direct Effect***

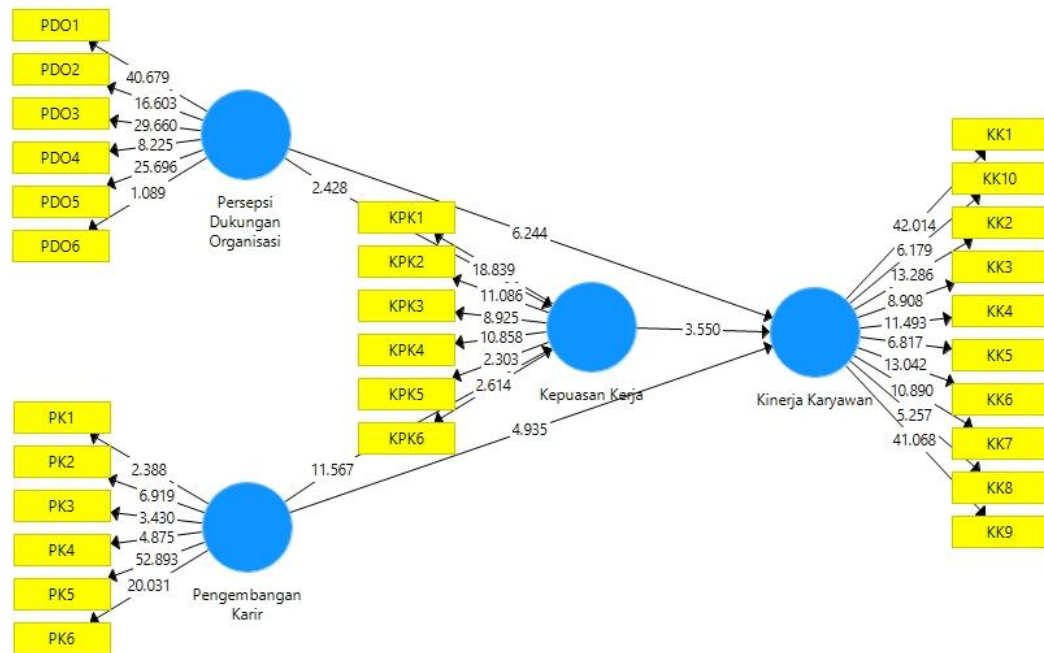
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,283	0,281	0,080	3,550	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja	0,703	0,715	0,061	11,567	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kinerja Karyawan	0,335	0,331	0,068	4,935	<b>0,000</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,206	0,199	0,085	2,428	<b>0,016</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,455	0,462	0,073	6,244	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 6,244 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X (persepsi dukungan organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,935 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

- 3) X1 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,248$  dan  $P-Value = 0.016 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (persepsi dukungan organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 11,567$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (persepsi dukungan organisasi ) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,550$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$ , artinya, pengaruh Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

## 2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel



intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

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

**Tabel 4.18. Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,199	0,200	0,059	3,392	<b>0,001</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,058	0,256	0,070	3,924	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

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

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,924, dengan  $P\text{-Values} 0.000 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,392 dengan  $P\text{-Values} 0.001 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

**Tabel 4.19. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,283	0,281	0,080	3,550	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja	0,703	0,715	0,061	11,567	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kinerja Karyawan	0,534	0,531	0,055	9,659	<b>0,000</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,206	0,199	0,085	2,428	<b>0,016</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,513	0,518	0,071	7,203	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (persepsi dukungan organisasi) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 7,203 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh positif dan signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (pengembangan karir) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 9,659 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh positif dan signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (persepsi dukungan organisasi) dan Z (kepuasan kerja) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,248 dengan *P-Values*  $0.016 < 0.05$  (berpengaruh positif dan signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (persepsi dukungan organisasi) dan Z (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 11,567 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh positif dan signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (kepuasan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,550 dengan *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh positif dan signifikan).

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan,  $X_1$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,244$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan 0.000 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Apabila karyawan merasakan bahwa dukungan dari organisasi yang diterima tinggi, karyawan akan merasakan keterikatan yang tinggi kepada organisasi tersebut. Persepsi dukungan organisasi akan menciptakan rasa dalam diri karyawan yakni rasa keterikatan dan saling memiliki antara perusahaan dengan karyawannya (Prastyo, 2020). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Septi & Agus, 2021), (Alfiana, 2020), (Nabila & Ratnawati, 2020), (Lukiyana & Yusuf, 2022) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa semakin tingginya tingkat dukungan organisasi yang dirasakan akan berdampak langsung untuk kinerja karyawan, begitupun sebaliknya dengan rendahnya tingkat dukungan organisasi yang dirasa maka kinerja karyawan akan mengalami kemunduran atau mengalami kinerja yang rendah.

#### **4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) =$

4,935 dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang (Bahri & Nisa, 2017). Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020); (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Fauzi & Wakhidah, 2020), (Sinaga, Silaen, & Aprian, 2021), (Pesik et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikategorikan positif dan signifikan.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

#### **4.3.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja,  $X_1$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,248$  dan *P- Values* 0.016 dengan taraf signifikan 0.016

$< 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dimana semakin tinggi dukungan yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rais & Parmin, 2020), menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Non-PNS distapang kab kebumen. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kusuma, Wiyono, & Lukitaningsih, 2020), (Aprillia & Mukti, 2018) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawan terlebih pada karyawan yang berprestasi serta memberikan *feedback* yang sesuai dengan kinerja karyawan maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan pada perusahaan.

#### **4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja,  $X^2$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 11,567$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekerja. Menurut (Rivai, 2014) pengembangan karir adalah menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Hal ini sehalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2015), (Bahri & Nisa, 2017), (Handoko & Rambe, 2018) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa dengan adanya pengembangan karir yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, seseorang akan bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh pengembangan karyawan dalam suatu pekerjaan, pengembangan karir memang pada dasarnya hal pokok yang harus di dapatkan oleh karyawan sehingga menjadi motivasi tersendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### **4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,550$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut

dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Handoko & Rambe, 2018) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang baik akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan atau organisasi kepuasan kerja karyawan tentunya dikaitkan dengan hasil dari pekerjaan atau kinerja karyawan.

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

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi.

#### **4.3.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(O/STDEV) = 3,924$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

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

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

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa persepsi dukungan organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Dimana kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara dua variabel tersebut. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

#### **4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,392$  dan  $P-Values$  0.001 dengan taraf signifikan  $0.001 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan berpengaruh dengan adanya faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan peningkatan pengembangan karir kepada karyawan sehingga tercipta kepuasan kerja kepada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahadi & Ocktaliani, 2019), (Budy & Hartini, 2017), (Utama, Kirana, & Subianto, 2121) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Maka berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis serta teori maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas dapat dilihat bahwa investasi dalam pengembangan karir adalah investasi jangka panjang yang bermanfaat bagi kedua belah pihak, yaitu organisasi dan karyawan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih berkualitas, kompetitif, dan inovasi. Selain itu, karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka akan cenderung lebih berkomitmen dan loyal terhadap organisasi, mengurangi tingkat *turnover*, dan mengurangi biaya rekrutment dan pelatihan ulang.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 88 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
3. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
6. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Adolina Perbaungan.

## 5.2 Saran

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

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak PTPN IV Adolina Perbaungan perlu melakukan penilaian kinerja karyawan secara teratur dan adil, serta memberikan penghargaan yang sesuai berdasarkan kinerja karyawan. Hal ini akan memberikan insentif positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Pihak PTPN IV Adolina Perbaungan perlu meningkatkan komunikasi organisasi. Komunikasi yang efektif dari manajemen kepada karyawan dapat membantu meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Pastikan informasi yang disampaikan jelas, konsisten, dan mudah diakses oleh semua karyawan.
3. PTPN IV Adolina Perbaungan perlu melibatkan karyawan dalam program pelatihan dan pengembangan yang relevan untuk memperkuat keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan internal, partisipasi dalam seminar atau konferensi industri, atau dukungan untuk pendidikan lanjutan.
4. Dalam meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, pihak PTPN IV Adolina Perbaungan disarankan untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Manajemen harus membuka saluran komunikasi yang efektif, seperti pertemuan rutin, surat kabar internal, atau sarana komunikasi elektronik, untuk mendengar masukan dan kebutuhan karyawan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Keterbatasan umum dari penelitian ini adalah fokus pada satu organisasi, yaitu PTPN IV Adolina Perbaungan. Hasil penelitian tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi lain atau sektor industri yang berbeda. Variabilitas di antara organisasi dapat mempengaruhi validitas eksternal penelitian ini.
2. Penelitian ini tergantung pada data yang diperoleh melalui kuesioner. Keterbatasan mungkin muncul dalam hal keandalan dan validitas data yang dikumpulkan, tergantung pada tingkat partisipasi dan kejujuran responden.
3. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memperkenalkan keterbatasan potensial. Pengukuran kepuasan kerja dapat menjadi subjektif dan rentan terhadap bias individu. Selain itu, hubungan sebab-akibat antara variabel independen (persepsi dukungan organisasi dan pengembangan karir) dan variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening mungkin kompleks dan bergantung pada konteks spesifik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Alfiana, D. (2020). Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 839-851.
- Alwi, A., & Suhendra, D. I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 3(1), 72–93.
- Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Perceived Organization Support (Pos) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal Dan Umkm*, 1(1), 19–26.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Azifah, N., & Hidayati, R. A. (2022). Analisis Dampak Pengembangan karir, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Produktivitas Karyawan PG. MKBN. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(01), 122–139.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Budy, D. A., & Hartini, H. (2017). Pengaruh Pengembangan karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Inetrvening Pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Jurnal Online Internasional & Nasional*, 20(1), 63–73.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.

- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan, 1*(1), 209–218.
- Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi Dan Workshop Kewirausahaan*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Daulay, R., & Marlina, D. (2019). The Impact Of Islamic Leadership On Employee Satisfaction On Syariah Banking Institutions In Medan City. *Proceeding International Seminar On Islamic Studies, 1*(1), 551–559.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9*(3), 1205–1213.
- Farisi, S. (2021). The Influence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Performance Mediated By Citizenship Behavior. *Journal Of International Conference Proceedings, 4*(2), 413–432.
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: PT. Anak Hebat Indonesia.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 15*(1), 71–79.
- Fauzi, M., & Wakhidah, N. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis, 7*(1), 72–86.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivarian*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer O Partial Least Squares Structural Aquation Modeling (Pls-Sem)*. Washinton Dc: Sage Publication.
- Handayani, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, 8*(1), 1–9.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan karir Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1*(1), 31–45.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan

Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.

Hasibuan, J. S. (2014). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–10.

Himma, M. (2019). Analisis Pengaruh Faktor Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(2), 138.

Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.

Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.

Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keskaf Fisip*, 14(2), 579–592.

Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.

Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.

Kusjono, G., & Ratnasari, P. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan. *Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(2), 224–243.

Kusuma, N. T., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Swasta Di Provinsi Yogyakarta. *Jbe (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 5(1), 43–60.

Lukiyana, L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Collective Bargaining Agreement Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Komitmen Organisasi Di PT. Internusa Caterindo Selama Masa Pandemi Covid-19. *Business Management Journal*, 18(1), 61–74.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.



- Marpaung, F. K., Rangkuti, D. A., Ryantono, A. R., & William, W. (2019). Pengaruh Pengembangan karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II Medan. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 117–128.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JESYA (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(4), 1–12.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management And Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.
- Nasution, M. I., Samsoja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan?. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540-558.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pesik, K. J., Sepang, J. L., Rotinsulu, J., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3929–3937.
- Prastyo, B. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement: Sebuah Studi Literatur. *Bima : Journal Of Business And Innovation Management*, 3(1), 59–72.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018*, 216-222
- Purnomo, B. R., & Dewi, H. W. (2022). Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja

Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya. *Media Mahardhika*, 21(1), 979–983.

Rahadi, D. R., & Ocktaliani, C. (2019). Pengembangan karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. XYZ. *Firm Journal Of Management Studies*, 4(2), 113–129.

Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 813–833.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.

Sandjojo, N. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) Dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Sari, D. K., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Pengembangan karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kontrak Rsu Wijayakusuma Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 3(3), 537–557.

Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 28–35.

Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.

Sigit, S. (2003). *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Simarmata, H., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., et al. (2021). *Organisasi: Manajemen Dan Kepemimpinan*. Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis.
- Sinaga, S., Silaen, N. R., & Aprian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pelni Lhoksumawe. *Jurnal Darma Agung*, 29(3), 404–415.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan : Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirtanadi Cabang Hm. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.
- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis Dukungan Organisasional Persepsian Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan : Kepuasan Kerja Sebagai Pemediiasi, 9(3), 286–304.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Geografi GEA*, 9(1), 1-14.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tanjung, H., Hardita, A. P., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit. *Niagawan*, 11(2), 121–136.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Tjahyono, A., & Chirstanto, C. V. (2017). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Berkelanjutan Pada Karyawan Di Hotel X. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 238–251.
- Pane, M., & Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan Dinas

Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, 4(2), 77–92.

Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 706–716.

Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2121). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Mandar; Management Development And Applied Research Journal*, 4(1), 106–111.

Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja. *Sintesa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.

# LAMPIRAN

# KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Aisyah (1905160178) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Adolina Perbaungan”**.

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

## A. Identitas Responden

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

## B. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
	<b>Kuantitas</b>					
1	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan saya					
2	Saya bersedia diberikan tambahan tugas diluar jam kerja apabila dibutuhkan					
	<b>Kualitas</b>					
3	Saya selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai					
4	Kualitas kerja yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan					
	<b>Tanggung Jawab</b>					
5	Memaksimalkan pekerjaan sesuai intruksi yang diberikan					
6	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu					
	<b>Inisiatif</b>					
7	Pekerjaan yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain					
8	Saya bersedia lembur kerja jika ada pekerjaan yang mendesak					
	<b>Kemampuan Bekerja Sama</b>					
9	Saya mampu berkomunikasi dengan rekan satu tim dengan baik.					
10	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja tim.					
	<b>Persepsi Dukungan Organisasi (X1)</b>					
	<b>Keadilan</b>					
11	Organisasi memberikan perhatian yang sama terhadap karyawannya					
12	Organisasi selalu adil memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk menjadi lebih maju					
	<b>Dukungan Atasan</b>					
13	Atasan saya memotivasi bawahannya untuk selalu meningkatkan keterampilan kerja					
14	Atasan saya selalu mendorong bawahannya untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan					
	<b>Penghargaan Organisasi</b>					
15	Organisasi memberikan penghargaan atas prestasi kerja para karyawan					
16	Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik diberikan peluang untuk mendapatkan promosi jabatan					



<b>Pengembangan karir (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Prestasi kerja</b>						
17	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki mereka					
18	Pimpinan mengevaluasi prestasi kerja para karyawan secara rutin					
<b>Exposur</b>						
19	Informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan, dimutasikan dan lain-lain selalu diberitahukan kepada semua karyawan					
20	Karyawan diberikan kesempatan untuk seleksi internal untuk menduduki posisi-posisi tertentu yang dibutuhkan					
<b>Jaringan Kerja</b>						
21	Karyawan akan bisa mengembangkan karir melalui sponsor yang diberikan perusahaan					
22	Karyawan mempunyai akses yang bagus untuk mengembangkan karir di perusahaan ini					
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>						
<b>Kedisiplinan</b>						
23	Peraturan-peraturan dalam perusahaan yang diterapkan tidak memberatkan karyawan					
24	Saya merasa puas dengan bentuk-bentuk kebijakan/peraturan yang diberikan perusahaan					
<b>Moral Kerja</b>						
25	Bila ada masalah dalam pekerjaan saya mendapatkan dukungan moral dari sesama rekan kerja					
26	Saya selalu berusaha untuk jujur dalam bekerja					
<b>Turnover</b>						
27	Saya berpikir untuk keluar dari pekerjaan saat ini					
28	Karyawan berniat untuk cari pekerjaan lain					



## TABULASI JAWABAN KUESIONER RESPONDEN

### Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

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

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

### Pengembangan karir (X2)

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6
5	5	2	5	5	5
5	5	5	4	1	1
5	1	5	5	5	2
4	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5
5	5	1	3	5	5
5	4	4	5	5	5
1	4	1	5	5	5
1	5	3	5	5	5
5	5	5	5	3	3
1	5	5	5	4	4
1	5	4	4	4	4

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

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

### Kepuasan Kerja (Z)

KPK1	KPK2	KPK3	KPK4	KPK5	KPK6
5	5	5	5	1	5
1	5	1	5	5	5
5	5	4	5	5	2
1	2	1	1	1	1
5	5	5	5	1	4
5	5	5	4	4	4
5	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4
5	2	2	5	5	5
5	3	1	1	5	4
5	5	1	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
4	5	1	5	5	5
5	5	5	4	4	1
5	5	5	5	5	1
2	3	1	1	5	1
5	5	4	5	5	1
5	5	4	5	5	5
1	1	1	1	5	2
5	5	1	1	5	5
2	5	1	5	5	5
5	1	5	1	5	2
4	4	5	4	4	5
1	2	4	3	3	4
1	2	2	1	1	5
5	1	5	5	5	1
5	3	5	5	5	5

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

1	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5

### Kinerja Karyawan (Y)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
5	5	5	5	5	5	5	1	5	1
4	1	1	1	4	4	4	3	4	4
3	5	5	5	3	3	5	5	3	3
1	1	4	1	1	5	1	1	1	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	1	3	5	5	1
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	1	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1	3	4	4	1	1	5	5	1	1
5	4	3	3	5	5	5	5	5	5
1	4	5	5	1	1	4	2	1	1
3	4	5	5	3	3	5	1	3	3
1	4	5	5	1	5	5	2	1	1
5	4	4	4	5	5	1	1	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
1	2	2	2	5	1	1	2	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	1	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	5	5	5	1	1	1	5	1	1
5	2	2	2	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	1	1	1	1	1	5
1	4	4	4	5	1	1	5	1	1
1	1	1	1	5	1	4	3	1	1
1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	3	1	1	5
5	1	1	1	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	1	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	5	5	3	3
1	1	1	1	1	1	1	5	1	5
2	4	4	4	2	2	5	1	2	2
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	3	5	5
4	5	5	5	4	4	3	4	4	4
5	2	2	2	1	5	3	3	5	1



## DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

<b>PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI</b>							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	26.1	26.1	26.1
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.3
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	33.0
	Setuju	7	8.0	8.0	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	



<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	23	26.1	26.1	26.1
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.3
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	33.0
	Setuju	7	8.0	8.0	40.9
	Sangat setuju	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	20.5	20.5	20.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	26.1
	Setuju	8	9.1	9.1	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>PENGEMBANGAN KARIR</b>							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valid	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	19.3	19.3	19.3
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	26.1
	Setuju	17	19.3	19.3	45.5
	Sangat setuju	48	54.5	54.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	20.5	20.5	20.5
	Tidak setuju	4	4.5	4.5	25.0
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	30.7
	Setuju	5	5.7	5.7	36.4
	Sangat setuju	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	21	23.9	23.9	23.9
	Tidak setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	33.0
	Setuju	9	10.2	10.2	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	13.6	13.6	13.6
	Kurang setuju	7	8.0	8.0	21.6
	Setuju	9	10.2	10.2	31.8
	Sangat setuju	60	68.2	68.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	16	18.2	18.2	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	16	18.2	18.2	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>KEPUASAN KERJA</b>							
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
N	Valid	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	9	10.2	10.2	36.4
	Sangat setuju	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	10.2	10.2	10.2
	Tidak setuju	9	10.2	10.2	20.5
	Kurang setuju	7	8.0	8.0	28.4
	Setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Sangat setuju	58	65.9	65.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Kurang setuju	1	1.1	1.1	35.2
	Setuju	14	15.9	15.9	51.1

	Sangat setuju	43	48.9	48.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	22.7	22.7	22.7
	Kurang setuju	4	4.5	4.5	27.3
	Setuju	7	8.0	8.0	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	19.3	19.3	19.3
	Kurang setuju	4	4.5	4.5	23.9
	Setuju	7	8.0	8.0	31.8
	Sangat setuju	60	68.2	68.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	22.7	22.7	22.7
	Tidak setuju	7	8.0	8.0	30.7
	Kurang setuju	1	1.1	1.1	31.8
	Setuju	12	13.6	13.6	45.5
	Sangat setuju	48	54.5	54.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

<b>KINERJA KARYAWAN</b>											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2

	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	19	21.6	21.6	47.7
	Sangat setuju	46	52.3	52.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	14.8	14.8	14.8
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	21.6
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	23.9
	Setuju	21	23.9	23.9	47.7
	Sangat setuju	46	52.3	52.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	17.0	17.0	17.0
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	23.9
	Kurang setuju	2	2.3	2.3	26.1
	Setuju	9	10.2	10.2	36.4
	Sangat setuju	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	18.2	18.2	18.2
	Tidak setuju	2	2.3	2.3	20.5
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	27.3
	Setuju	7	8.0	8.0	35.2
	Sangat setuju	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	21.6	21.6	21.6
	Tidak setuju	6	6.8	6.8	28.4
	Kurang setuju	6	6.8	6.8	35.2
	Setuju	8	9.1	9.1	44.3
	Sangat setuju	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	28.4	28.4	28.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	29.5
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	35.2
	Setuju	7	8.0	8.0	43.2
	Sangat setuju	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Y10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	27.3	27.3	27.3
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.4
	Kurang setuju	5	5.7	5.7	34.1
	Setuju	7	8.0	8.0	42.0
	Sangat setuju	51	58.0	58.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	55	62.5	62.5	62.5
	Perempuan	33	37.5	37.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	11	12.5	12.5	12.5
	31-40 Tahun	33	37.5	37.5	50.0
	> 40 Tahun	44	50.0	50.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

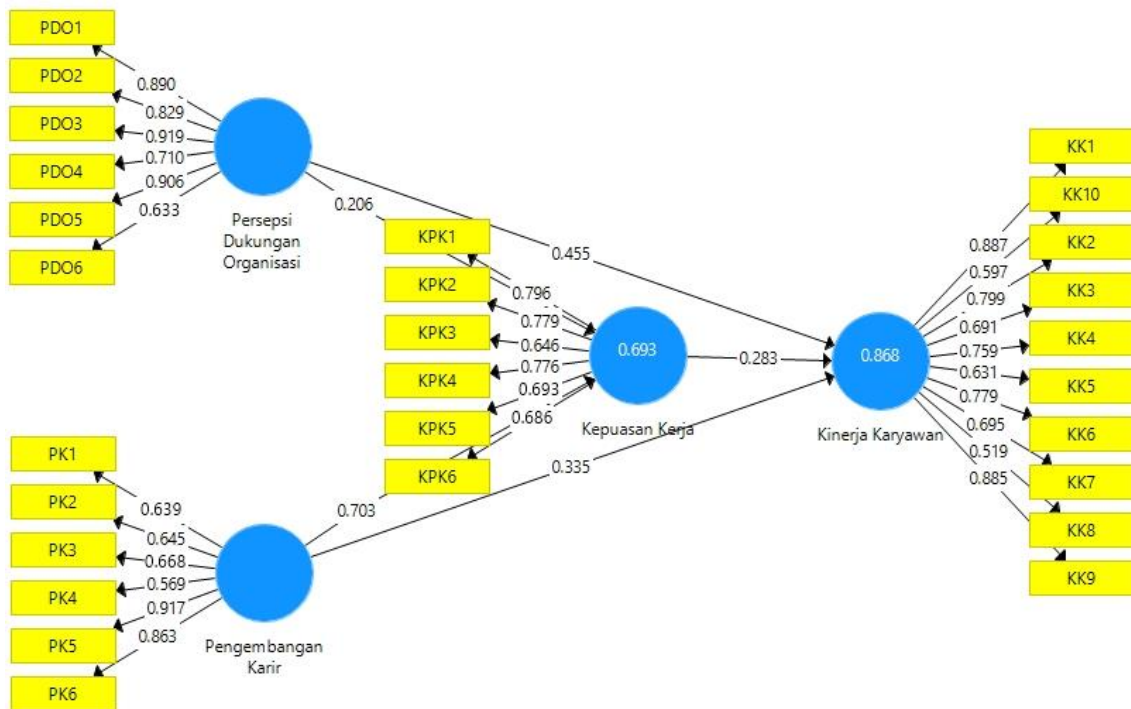
Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	10	11.4	11.4	11.4
	D3	21	23.9	23.9	35.2
	Sarjana	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	8	9.1	9.1	9.1
	5-10 Tahun	42	47.7	47.7	56.8
	> 10 Tahun	38	43.2	43.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	82	93.2	93.2	93.2
	Belum Menikah	6	6.8	6.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**ANALISIS MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)**

**Convergent Validity**  
Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan karir	Persepsi Dukungan Organisasi
KK1		0,887		
KK10		0,597		
KK2		0,799		
KK3		0,691		
KK4		0,759		
KK5		0,631		
KK6		0,779		
KK7		0,695		
KK8		0,519		
KK9		0,885		
KPK1	0,796			
KPK2	0,779			
KPK3	0,646			
KPK4	0,776			
KPK5	0,693			



KPK6	0,686			
PDO1				0,890
PDO2				0,829
PDO3				0,919
PDO4				0,710
PDO5				0,906
PDO6				0,633
PK1			0,639	
PK2			0,645	
PK3			0,668	
PK4			0,569	
PK5			0,917	
PK6			0,863	

### Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,516
Kinerja Karyawan	0,538
Pengembangan karir	0,531
Persepsi Dukungan Organisasi	0,611

### Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,721
Kinerja Karyawan	0,900
Pengembangan karir	0,802
Persepsi Dukungan Organisasi	0,815

### Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,806
Kinerja Karyawan	0,919
Pengembangan karir	0,853
Persepsi Dukungan Organisasi	0,879

## ANALISIS MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,693	0,686
Kinerja Karyawan	0,868	0,864

### F Square

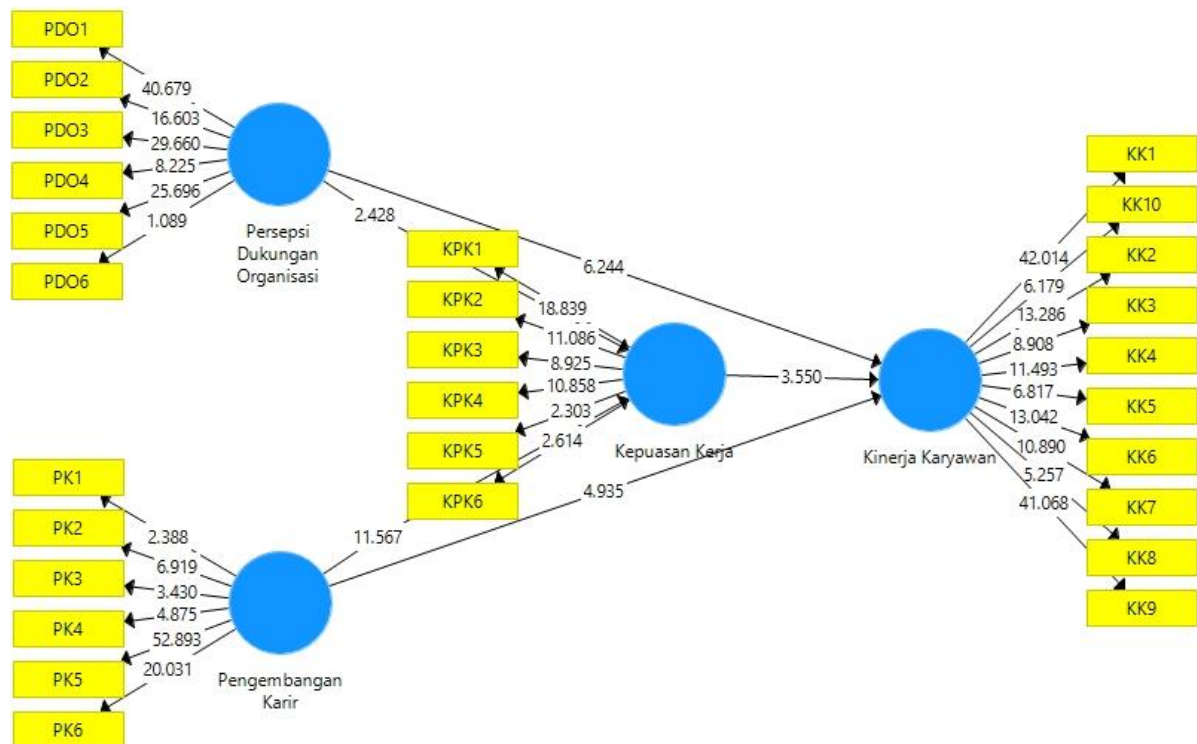
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Pengembangan karir	Persepsi Dukungan Organisasi
Kepuasan Kerja		0,186		
Kinerja Karyawan				
Pengembangan karir	1,141	0,282		
Persepsi Dukungan Organisasi	0,098	1,016		

## Pengujian Hipotesis

### Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,283	0,281	0,080	3,550	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja	0,703	0,715	0,061	11,567	<b>0,000</b>
Pengembangan karir -> Kinerja Karyawan	0,335	0,331	0,068	4,935	<b>0,000</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,206	0,199	0,085	2,428	<b>0,016</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,455	0,462	0,073	6,244	<b>0,000</b>

Gambar Direct Effect



### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,199	0,200	0,059	3,392	<b>0,001</b>
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,058	0,256	0,070	3,924	<b>0,000</b>

**Total Effects**

	<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>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,283	0,281	0,080	3,550	<b>0,000</b>
<b>Pengembangan karir -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,703	0,715	0,061	11,567	<b>0,000</b>
<b>Pengembangan karir -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,534	0,531	0,055	9,659	<b>0,000</b>
<b>Persepsi Dukungan Organisasi -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0,206	0,199	0,085	2,428	<b>0,016</b>
<b>Persepsi Dukungan Organisasi -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,513	0,518	0,071	7,203	<b>0,000</b>